



الجمهورية العربية السورية
جامعة البعث
كلية السياحة
قسم الإدارة الفندقية

توظيف الموارد البشرية وأثره على دوران العمل
دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم في مدينة دمشق
رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في الإدارة الفندقية

إعداد الطالبة

فدوه ناصر حسين

إشراف

أ.د منذر الناصر

أستاذ في الاقتصاد في قسم الإدارة الفندقية

كلية السياحة جامعة البعث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى : (اقرأ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ *)

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق الله العظيم

" سورة العلق ، الآيات 1 _ 5 "

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . . . بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكملت بإنجاز هذا البحث بدايةً أحمد الله عزّ وجلّ وأشكره على توفيقه ثم أتوجه بالشكر والامتنان لمشرفي الأستاذ الدكتور منذر الناصر لما قدّمه لي من توجيهات سديدة وإرشادات قيّمة كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة وإخراجها بهذه الصورة . . .

كما أتقدّم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة الحكم :

الأستاذ الدكتور عدنان خضور والدكتور جمال طلاس

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى من مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى أساتذتي الأفاضل في كليتي السياحة والاقتصاد الدكاترة المحترمين الذين تتلمذت على أيديهم خلال مشواري الدراسي الجامعي أتقدم بشكري وامتناني لإرشاداتكم وملاحظاتكم السديدة التي وجهت وعالجت وأضافت . . .

إلى كل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث

لكم جزيل الشكر والاحترام . . .

الملخص:

إنَّ ارتفاع معدل دوران العاملين يمثل مشكلة أساسية في قطاع الفنادق؛ حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أنه مرتفع بشكل غير مقبول، وبما أن إعداد وتقديم الخدمات من الفندق إلى النزيل يعتمد بشكل رئيس على العاملين، فإن نجاح هذه الصناعة يعتمد في المقام الأول على توظيف العمالة وإدارتها وكيفية الاحتفاظ بها.

يسعى هذا البحث للتعرف على آليات عملية التوظيف المتبعة في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق، ومدى قدرة إدارة الموارد البشرية فيها على تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التوظيف من خلال التأكيد على الدور المهم الذي تؤديه عملية التوظيف في تحقيق التوافق والانسجام بين العامل وعمله، كونها تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل ونقطة الوصل بين الفرد والمنظمة، وقد تم توزيع استمارة خاصة على خمسة فنادق من فئة الأربعة نجوم في مدينة دمشق واعتماد 80 استمارة من أصل 100 بنسبة استجابة بلغت 80%.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق إضافة إلى الارتفاع الكبير في أعداد العاملين ممن تخصصهم العلمي لا يمتد للقطاع السياحي بصفة ما يعني عدم امتلاكهم للمعلومات والخبرة الكافية لشغل الوظائف التي يشغلونها فعلاً لذا فإن احتمالات ارتكابهم الأخطاء كبيرة وتأثيرهم السلبي على حسن سير العمل شديد ما ينعكس وبشكل مباشر على استمراريتهم في الفندق.

من جهة أخرى تُعاني الفنادق عينة البحث من نقاط ضعف كان لابد من تسليط الضوء عليها سعياً لإيجاد الحلول لمعالجتها، وهذا وقد تم طرح جملة من التوصيات والمقترحات أهمها ضرورة وجود إدارة موارد بشرية واضحة المعالم للاهتمام بكل ما يتعلق بشؤون العاملين والوقوف عند مشاكل العمل ومعرفة تحدياته والتركيز على توظيف أفراد متخصصين من خريجي المعاهد والجامعات المتخصصة بالعمل الفندقي ممن يمتلكون الخبرة والأدوات الكافية لضمان الاستمرارية للعامل والعمل على حد سواء وتقليل معدلات دوران العمل فيها لتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: توظيف، استقطاب، اختيار، تعيين، دوران العمل

التعريفات الإجرائية:

التوظيف:

هو العملية التي تقوم على استقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم المفاضلة بينهم وفقاً لشروط التوظيف المقررة من قبل المنظمة من أجل اختيار الأنسب وتعيينه.

الاستقطاب:

هو عملية البحث عن الراغبين بالعمل، وجذبهم وتشجيعهم للتقدم للعمل في المنظمة وفق خطوات معينة يتم وضعها من قبل إدارة الموارد البشرية.

الاختيار:

هو عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة وفق شروط خاصة، وانتقاء الأفضل بالشكل الذي يحقق عملية التطابق بين مؤهلات الفرد من جهة، ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة أخرى؛ أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (The right man in the right place).

التعيين:

هو عملية تثبيت الموظف الجديد في الوظيفة الشاغرة ليمارس عمله في موعدٍ محدّد لقاء أجرٍ محدّد.

دوران العمل:

هو حركة العاملين من المنظمة وإليها خلال فترة زمنية معينة عادةً تكون سنة.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	ب
شكر وتقدير	ت
ملخص الدراسة باللغة العربية	ث
التعريفات الإجرائية	ج
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ص
مقدمة عامة	١
مشكلة البحث	٢
أهمية البحث	٣
أهداف البحث	٤
متغيرات البحث	٤
فرضيات البحث	٤
منهج البحث	٥
مجتمع وعينة البحث	٥

٦	محددات الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	صعوبات البحث
٧	هيكل البحث
٨	الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها
١٣	الفصل الأول : توظيف الموارد البشرية
١٣	مقدمة الفصل الأول
١٣	١_١ أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة
١٣	١_٢ وظائف إدارة الموارد البشرية
١٤	المبحث الأول : توظيف الموارد البشرية (الماهية والآلية) :
١٤	١_١ ماهية التوظيف
١٤	١_٢ مفهوم التوظيف
١٦	١_٣ أهمية التوظيف
١٧	١_٤ أهداف عملية التوظيف
١٧	١_٥ مبادئ التوظيف
١٨	١_٦ معايير التوظيف
١٩	١_٧ شروط عملية التوظيف
٢٠	المبحث الثاني : مراحل عملية التوظيف

٢٠	١_٢ المرحلة الأولى : الاستقطاب
٢٥	٢_٢ المرحلة الثانية : الاختيار
٣٥	٣_٢ المرحلة الثالثة : التعيين
٣٨	المبحث الثالث : توظيف الموارد البشرية في الفنادق
٣٨	١_٣ استقطاب الموارد البشرية في الفنادق
٤١	٢_٣ اختيار الموارد البشرية في الفنادق وتعيينها
٤٣	٣_٣ التعيين في الفنادق
٤٣	٤_٣ معايير تقييم برنامج الاستقطاب والاختيار والتعيين
٤٤	٥_٣ الوظائف التي يشغلها العاملون في الفندق
٤٥	خلاصة الفصل الأول
٤٨	الفصل الثاني : دوران العمل
٤٨	مقدمة الفصل الثاني
٤٨	المبحث الأول : دوران العمل ؛ماهيته أنواعه وأسبابه :
٤٨	١_١ مفهوم دوران العمل
٤٩	٢_١ الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي والتدوير الوظيفي
٥٠	٣_١ الأنواع الرئيسية لدوران العمل
٥١	٤_١ أسباب دوران العمل
٥٤	المبحث الثاني : تكاليف دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه :

٥٤	١_٢ تكاليف دوران العمل
٥٥	٢_٢ العوامل المؤثرة على دوران العمل
٥٦	المبحث الثالث : دوران العمل في الفنادق :
٥٦	١_٣ موسمية النشاط الفندقي
٥٧	٢_٣ مشاكل دوران العمل في الفنادق
٥٧	٣_٣ حساب معدل دوران العاملين في الفنادق
٥٨	٤_٣ تحليل معدلات ترك الخدمة
٥٨	٥_٣ كيفية تخفيض معدل دوران العمل في الفنادق
٥٩	خلاصة الفصل الثاني
٦١	الفصل الثالث: أثر توظيف الموارد البشرية على دوران العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق :
٦١	المبحث الأول : تحليل معدلات دوران العمل
٦٢	تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام ٢٠١٥ م
٦٥	تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام ٢٠١٦ م
٦٨	تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام ٢٠١٧ م
٧١	تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام ٢٠١٨ م
٧٣	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة
٧٤	أولاً : تحليل خصائص عينة البحث

٨٤	أداة البحث واختبار ثبات الأداة
٨٤	ثانياً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
٩٦	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات إحصائياً
٩٦	اختبار الفرضية الرئيسية
٩٩	اختبار الفرضية الفرعية الأولى
١٠١	اختبار الفرضية الفرعية الثانية
١٠٤	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
١٠٨	نتائج اختبار الفرضيات
١٠٩	نتائج البحث
١١٠	مقترحات الباحث
١١٢	المراجع باللغة العربية
١١٤	المراجع باللغة الأجنبية
١١٥	الأبحاث والمقالات والرسائل العلمية
١١٧	المواقع الالكترونية
١١٨	الملاحق
١١٩	الاستبيان
١٢٥	الملخص باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	جدول إيجابيات مصادر الاستقطاب في الفنادق وسلبياتها	٤٠
٢	جدول الأنواع الرئيسة لدوران العمل	٥١
٣	جدول أعداد العاملين لعام ٢٠١٥ م	٦١
٤	جدول أعداد العاملين لعام ٢٠١٦ م	٦٥
٥	جدول أعداد العاملين لعام ٢٠١٧ م	٦٨
٦	جدول أعداد العاملين لعام ٢٠١٨ م	٧١
٧	جدول معدل دوران العاملين في الأعوام الأربعة	٧٤
٨	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب النوع	٧٥
٩	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب العمر	٧٦
١٠	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	٧٨
١١	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٧٩
١٢	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	٨٠
١٣	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٨١
١٤	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	٨٢

٨٣	جدول تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	١٥
٨٤	جدول نتائج اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	١٦
٨٥	جدول الأهمية النسبية للموافقات	١٧
٨٦	جدول الإحصاءات الوصفية لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الأول	١٨
٨٩	جدول الإحصاءات الوصفية لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثاني.	١٩
٩٣	جدول الإحصاءات الوصفية لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثالث.	٢٠
٩٦	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين	٢١
٩٧	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	٢٢
٩٧	جدول الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع	٢٣
٩٨	جدول العوامل الرئيسية المعزولة لتوظيف الموارد البشرية	٢٤
٩٩	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين	٢٥
١٠٠	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	٢٦

١٠٠	جدول الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع	٢٧
١٠٢	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين	٢٨
١٠٢	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	٢٩
١٠٣	جدول الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع	٣٠
١٠٤	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين	٣١
١٠٥	جدول الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	٣٢
١٠٦	جدول الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع	٣٣

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	مصادر الحصول على الموارد البشرية	٢٤
٢	الخطوات الرئيسة لعملية الاختيار	٢٧
٣	نموذج طلب توظيف	٢٩
٤	نموذج لاختبار الميل للعمل	٣٢
٥	نموذج لاختبار الشخصية	٣٣
٦	أسباب البقاء في العمل أو تركه	٥٣
٧	خصائص عينة الدراسة حسب النوع	٧٦
٨	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	٧٧
٩	خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	٧٨
١٠	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٧٩
١١	خصائص عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	٨٠
١٢	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٨١
١٣	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	٨٢
١٤	خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	٨٣

مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم بيئة معقدة شهدت العديد من التغيرات والتحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المنظمات الاقتصادية في مختلف دول العالم، ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرين هو التطور النوعي الحاصل في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها ولغاية خروجه منها ،حيث يعتمد هذا التطور بشكل أساسي على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على مواجهة كافة التحديات التي تواجه عملية التنمية ،كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائداً ،وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الانسان محور كل نشاط ،ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات ،فهو المنتج والمستهلك على حد سواء ،وعليه يتوقف النمو والتقدم في كيان المنظمة وملاحمها وتقوقها واستمراريتها.

وتعدّ عملية التوظيف المفتاح لدخول العنصر البشري إلى المنظمة ،ونقطة البداية عند تنفيذ أنشطة الموارد البشرية ،باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره والكشف عن مؤهلاته أيضاً، وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين -المنظمة والفرد- انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر، واكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً.

لذلك تتسم تلك العملية بالدقة العالية لارتباطها بمدى استمرارية العامل الذي يتم توظيفه في المنظمة ،ومدى نجاحه أو فشله فيها ،فغالباً ما تقع المنظمات في أخطاء عند قيامها بتوظيف العاملين الجدد الأمر الذي يكبدها خسائر كثيرة كالوقت والجهد إضافة إلى التكاليف المترتبة عليها.

ونظراً لانتشار مشكلة دوران العمل وترك العاملين لأعمالهم ،وبحثهم المتواصل عن أعمال أخرى مغايرة سعت الباحثة لتسليط الضوء على أثر عملية التوظيف بأبعادها الثلاثة (الاستقطاب ، الاختيار والتعيين) على دوران العمل، حيث بدأ الاهتمام بظاهرة دوران العمل من قبل الباحثين منذ زمن بعيد ومع أواخر عام 1940 ،ثم أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مروراً بدراسات متعددة، يركز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة ،وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من لمنظمة ودخول أفراد آخرين إليها (المعينين الجدد لسدّ حاجة المنظمة).

ومن هنا ظهرت حاجة المنظمات إلى ضرورة رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة لديها، وذلك من أجل تقليل معدل دوران العمل فيها لأن ارتفاع هذا المعدل يعني أنّ هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى

المنظمة بالتالي فإنّ نسبة المعيّنين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل فيها ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، وهذا ما يجعل المنظمة معرضة لمواجهة حالات سلبية عديدة منها: انخفاض الكفاءة الإنتاجية ، زيادة التكاليف ، ارتفاع عدد إصابات العمل إلخ.

إنّ هذا التحليل يستند إلى افتراض أنّ الأفراد المعيّنين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية _وهو افتراض واقعي_ وإنّ تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

تبعاً لما سبق ذكره تقوم هذه الدراسة بالسعي لمعالجة ظاهرة دوران العمل من خلال دراسة واقع عمليات التوظيف في عدد من فنادق الأربع نجوم في مدينة دمشق.

مشكلة البحث:

إنّ من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنشآت السياحية عامة والفندقية خاصة هي مشكلة دوران العمل التي تعدّ في وقتنا الحالي من أكثر المشكلات خطراً على قطاع السياحة حيث إنّ آثارها السلبية كثيرة والتكاليف التي تترتب عليها عالية جداً ، هذا وقد لاحظت الباحثة من خلال زيارتها لبعض فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق ومقابلة عدد من العاملين فيها ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات دوران العمل لديها، الأمر الذي دفعنا للبحث في العوامل التي أدّت لهذا الارتفاع وعند الدراسة والتحليل وجدنا أن العوامل عديدة ومتنوعة كالأجور المتدنية ، عدم وجود حوافز مادية أو معنوية ، شعور العامل بوجود خلل بين إمكانياته ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها ، عدم توفر ظروف مناسبة للعمل ، عدم تحمل ضغط العمل وغيرها الكثير.

إنّ شعور العامل بوجود خلل بين إمكانياته والوظيفة التي يشغلها سواء كانت متطلبات الوظيفة أكثر أو أقل ممّا يُجيد فإن ذلك من شأنه أن يدفعه لترك عمله والبحث عن عمل آخر يتناسب مع قدراته وعند مقابلة عدد من العاملين في الفنادق عينة البحث تبين أنّ هناك عدد كبير من العاملين الذين تركوا أعمالهم لم يستطيعوا التأقلم مع الوظائف التي شغلوها وذلك لأنّ إدارات تلك الفنادق لا مانع لديها من توظيف أشخاص من اختصاصات متنوعة بعيدة وبشكل كامل عن مجال السياحة والفندقة ممّا أدى إلى وجود نوع من عدم التطابق بين مؤهلات الفرد وقدراته والمهارات التي يُجيدها من جهة والوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، وهذا ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة والسعي لتوضيح ما إذا كان هناك علاقة بين توظيف الموارد البشرية ودوران العمل.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

_ ما هي العلاقة بين توظيف الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق؟

_ ما هو تأثير مراحل عملية التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين) على دوران العمل في فنادق الأربعة

نجوم في مدينة دمشق؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال ناحيتين رئيسيتين:

من الناحية النظرية:

تتبع أهمية البحث من كونه يناقش بالدراسة والتحليل إحدى أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع السياحة في سوريا لاسيما القطاع الفندقي وهي مشكلة دوران العمل، من خلال التأكيد على الدور المهم الذي تؤديه عملية التوظيف في تحقيق التوافق والانسجام بين العامل وعمله كونها تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل ونقطة الوصل بين الفرد والمنظمة، وضرورة تحقيق التكامل والربط بين آلية عملية التوظيف وبين مشكلة دوران العمل للارتقاء بالتدابير اللازمة لمعالجة تلك المشكلة.

من الناحية العملية:

وضع نتائج هذا البحث في متناول يد متخذي القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية من أجل تسليط الضوء على نقاط الضعف التي تعاني منها عمليات التوظيف في تلك المنشآت لمعالجتها، والأخذ بالنواحي الإيجابية وتعزيزها، والتأكيد على أهمية عملية التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتقليل معدلات دوران العمل التي تعدّ مشكلة حقيقية تعاني منها المنشآت الفندقية.

أهداف البحث:

١. التعرف على آليات عملية التوظيف المتبعة في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.
٢. تحليل طرق التوظيف المتبعة في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق من أجل تحديد جوانب القوة والضعف الموجودة فيها لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتمتينها.
٣. التعرف على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق على تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التوظيف.
٤. دراسة تأثير مراحل عملية التوظيف على دوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.
٥. السعي لتطوير قطاع الفنادق من خلال إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي للعاملين فيه والعمل على تخفيض معدل دوران العمل فيها.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: توظيف الموارد البشرية (استقطاب ، اختيار ، تعيين)

المتغير التابع: دوران العمل

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق والتي تنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:

١. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.
٢. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.
٣. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.

منهج البحث:

للإجابة على مشكلة البحث واختبار صحة الفرضيات المتبناة كان من الضروري الاعتماد على أسلوبين: الأسلوب النظري الذي اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي من أجل توصيف الظاهرة محل الدراسة، وكشف حقيقتها، وإبراز خصائصها من خلال دراستها كما هي في الواقع، ثم التعبير عنها كمياً وكيفاً، والأسلوب الميداني الذي يخصص الجانب العملي لتوضيح آلية توظيف الموارد البشرية في فنادق الأربعة نجوم وأثرها على دوران العمل حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الإحصائي لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان الذي صمم خصيصاً للإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية من العاملين في عدد من فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق حيث تم اختبار الفروض وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 24 للوصول إلى النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بفنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددها خمسة عشر فندقاً (فندق الزيتونة، فندق أمية، برج الفردوس، فندق كارلتون، فندق الايوان، فندق البلوتاور، فندق فينيسيا، فندق بيت البيك، فندق الأرميتاج، فندق الخان العتيق، فندق الأجنحة الملكية، فندق دار الياسمين، فندق مطار دمشق الدولي، أجنحة كوين سنتر روتانا، فندق يعفور).

حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية منها تتمثل بخمسة من الفنادق الأكثر شهرة وارتداداً من قبل الزبائن وهي /فندق فينيسيا، فندق البلوتاور، فندق الزيتونة، فندق أمية، فندق الايوان/ تم تطبيق الدراسة على العاملين فيها، حيث تم توزيع الاستمارات الإحصائية على العاملين كافة في المستويات الإدارية والتنفيذية والتشغيلية في مختلف الدرجات الوظيفية.

قامت الباحثة بتوزيع (مئة) استبيان تم استبعاد (ستة عشر) استبياناً منها وعند التحليل تبين وجود أربع استمارات غير صالحة للتحليل نتيجة عدم اكتمال المعلومات أو وجود أكثر من إجابة للسؤال الواحد ليبلغ عدد أفراد العينة التي تم تحليلها إحصائياً 80/ مفردة بنسبة استجابة بلغت 80%.

محددات البحث:

١. اقتصر هذا البحث على دراسة عينة بسيطة مؤلفة من مئة عامل يعملون في خمس فنادق من فئة الأربعة نجوم تم اختيارها بشكل عشوائي.
٢. تقيد هذا البحث بفترة زمنية محددة وهي الفترة المخصصة لإنجاز البحث العلمي لنيل درجة الماجستير.
٣. اقتصر هذا البحث على المراجع المتوفرة من كتب وأبحاث علمية والتي تم الحصول عليها إما من المكتبات العلمية أو من الانترنت.
٤. ركز هذا البحث على عملية التوظيف بمراحلها الثلاثة (استقطاب ، اختيار ، تعيين) بشكل خاص ودوران العمل من دون التطرق لمراحل ما قبل التوظيف (تحليل العمل ، تخطيط الموارد البشرية) ،ومراحل ما بعد التوظيف (تدريب ، تحفيز ، تقييم أداء) من خلال جمع البيانات ودراسة العوامل لضمان تعميم النتائج ذات المصادقية.

الحدود البشرية:

اقتصر البحث على الأفراد العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق بمختلف تخصصاتهم الوظيفية.

الحدود المكانية:

اقتصر البحث على فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق والمتمثلة ب: (فندق فينيسيا ، فندق البلوتاور، فندق الزيتونة، فندق أمية، فندق الايوان).

الحدود الزمانية:

وهي المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 1/8/2018 ولغاية 1/6/2020.

الحدود العلمية:

اقتصر البحث على تناول عملية التوظيف بمراحلها الثلاثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) ودوران العمل.

صعوبات البحث:

- لا يخلو أيّ عمل أو بحث من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا نذكر ما يلي:
١. صعوبة الحصول على المراجع اللازمة للدراسة ،وقلة المكتبات العلمية الموجودة في المحافظات المجاورة.
 ٢. عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير بسبب الخصوصية التي يتمتع بها موضوع الدراسة.
 ٣. صعوبة الوصول لبعض المعلومات التي تخص الفنادق عيّنة البحث التي تعتبر سرية إلى حد ما.
 ٤. محدودية استجابة العاملين للعاملين للاستبيان ،وسرعة الرد على أسئلته.

هيكل البحث:

تتأول البحث دراسة العلاقة بين توظيف الموارد البشرية ودوران العمل من خلال ثلاثة فصول كل فصل منها مقسم إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

(١) الفصل الأول: توظيف الموارد البشرية:

أ. المبحث الأول: توظيف الموارد البشرية (الماهية والآلية)

ب. المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف

ت. المبحث الثالث: توظيف الموارد البشرية في الفنادق

(٢) الفصل الثاني: دوران العمل:

أ. المبحث الأول: دوران العمل ماهيته_أنواعه وأسبابه

ب. المبحث الثاني: تكاليف دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه

ت. المبحث الثالث: دوران العمل في الفنادق

(٣) الفصل الثالث: أثر توظيف الموارد البشرية على دوران العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق:

أ. المبحث الأول: تحليل معدلات دوران العمل في الفنادق

ب. المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

ت. المبحث الثالث: اختبار الفرضيات إحصائياً

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. دراسة لـ كندا أبو دان عام 2008 م ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، سوريا

بعنوان: "العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل"

هدفت هذه الدراسة تفسير ظاهرة المعدل العالي لدوران العمل ،وذلك تجنباً لآثاره السلبية الكامنة في تعطيل العمل من جهة وتكبيد المنظمة لمزيد من التكاليف التي يمكن تلافيها من خلال التركيز على عوامل تلخصها الباحثة بكل من (الرضا الوظيفي، الحوافز، العمر، مدة الخدمة) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنّ معدل دوران العمل يتأثر بشكل عكسي بكل من الرضا الوظيفي ، الحوافز ، عمر العاملين ومدة الخدمة .

٢. دراسة لـ هبة محمد زرقان الفرخ 2009م ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا

بعنوان: "استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل : دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية التوظيف على دوران العمل في جامعة دمشق لتحديد مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين لأنّ السبب الرئيسي لدوران العمل حسب ما توصلت إليه الباحثة هو الجانب المادي إضافة إلى قصور كبير في الخدمات التي تقدمها الجامعة للعاملين فيها .

٣. دراسة منير زكريا أحمد عدوان 2011م ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة

بعنوان : " واقع سياسة الاختيار والتعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في

قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين في المصارف وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة فيها ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها تلك المصارف ،وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن سياسة الاختيار والتعيين المتبعة جيدة نوعاً ما ولكنها تحتاج إلى تحسين إضافة إلى وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي واتسام إجراءاتها بالمهنية الجيدة.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Michael A. Shields) عام 2000 م ، رسالة ماجستير ، جامعة برستل ، بريطانيا

بغنوان: "The Impact of Job Satisfaction on Intentions to Quit" أثر الرضا الوظيفي على

نوايا ترك العمل"

تبحث هذه الدراسة في محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات البريطانية ومدى تأثير رضاهم الوظيفي على نواياهم في ترك العمل ، وذلك سعياً للمحافظة عليهنّ والتقليل من كلفة التوظيف وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الممرضات ذوي المستويات المتدنية من الرضا الوظيفي تتشكل لديهنّ نوايا في ترك العمل بما يزيد بنسبة 65% أكثر من الممرضات ذوي المستويات الأعلى من الرضا الوظيفي.

٢. دراسة (Ing. Chung) عام 2006 م ، رسالة ماجستير ، تايوان ،

بغنوان : "العوامل المرتبطة بدوران العمل" Factors associated with the phenomenon of

" turnover

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المرتبطة بدوران العمل وذلك من خلال استهداف عينة مؤلفة من 180 عامل من الذين تركوا عملهم لدى الشركات في تايوان، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة دوران العمل كانت مرتفعة بنسبة كبيرة في فترات الكساد عنها في فترات الانتعاش الاقتصادي مما دفع إدارة تلك الشركات إلى إغراء العاملين بالمقابل المادي وسرعة الحصول على الترقية التي كانت سبباً رئيساً في بقاء الموظفين في وظائفهم إلا أن ميل المعنيين للاحتفاظ بالأفراد المتزوجين كان أكثر من العازبين، والاحتفاظ بالموظفات الإناث كان أكبر من الذكور وذلك بسبب انخفاض مستوى تعليمهن عن الذكور، وفرصة الاحتفاظ بالأفراد الأقل تعليماً أكبر من الأكثر تعليماً، لأن الأكثر تعليماً وتأهيلاً يجدون فرصاً أكثر في سوق العمل الخارجي.

٣. دراسة (Mike H. Bolen) عام 2010 م ، رسالة ماجستير ، جامعة نورث استيرن

بغنوان: (Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and

(Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context "الدور المعدل للالتزام
الفعلي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة مع نوايا ترك العمل وذلك بالتطبيق على أعضاء الهيئة
التدريسية في الجامعات الخاصة"

هدفت الدراسة إلى البحث في ست ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وهي "الأمن الوظيفي،
التعويضات، الاستقلال الوظيفي، ظروف العمل المحيطة، التدريب والتطوير، الدعم الإداري".

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين
إلا أن للأمن الوظيفي والدعم الإداري والالتزام التنظيمي والتعويضات المقدمة للعاملين تؤثر بشكل عكسي على
نوايا ترك العمل لديهم.

خلاصة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات والبحوث أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي
سعت كل منها إلى تحقيقها، واختلاف الموضوعات التي تناولتها وكذلك البيئة التي تمت فيها، وفيما يأتي
ستعلق الباحثة على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما على النحو الآتي:

١. اهتمت بعض الدراسات بدراسة استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل من خلال دراسة تحليلية تم
تطبيقها على العاملين في جامعة دمشق كدراسة هبة محمد زرقان الفرخ في عام 2009م، بينما اهتمت دراسة
منير زكريا أحمد عدوان في عام 2011م بدراسة واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي
للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

وقد ركزت دراسة كندا أبو دان عام 2008م على دراسة العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل بينما اهتمت
دراسة (Ing. Chung) في عام 2006م بدراسة العوامل المرتبطة بدوران العمل، أما دراسة Mike H. Bolen
فركزت على الدور المعدل للالتزام الفعلي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة مع نوايا ترك
العمل وذلك بالتطبيق على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة، كما اهتمت دراسة Michael
A. Shields بدراسة أثر الرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل لدى الممرضات العاملات في المستشفيات
البريطانية ، ومدى تأثير رضاهم الوظيفي على نواياهم في ترك العمل.

٢. معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وستستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه
الدراسة لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة .

٣. بعض الدراسات السابقة استخدمت أسلوب اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة والبعض الآخر استخدم أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة ،وستستخدم الباحثة أسلوب اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة في هذه الدراسة لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة .

٤. تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث السابقة وذلك تبعاً للهدف من هذه الدراسات فمنها ما استخدم استبانات، ومنها ما استخدم نماذج خاصة بدراسته ،وستستخدم الباحثة الاستبيان لمناسبتها لطبيعة الدراسة.

٥. تناولت الدراسات السابقة مشكلة دوران العمل من نواحي عديدة وهذا شيء طبيعي إذ إنّ العوامل التي تؤثر على دوران العمل كثيرة ومتنوعة وهذا ما دفع الباحثين إلى تحديد واعتماد عامل معين ودراسة أثره على دوران العمل مع افتراض العوامل الأخرى ثابتة وهذا تماماً ما قمنا به في هذه الدراسة إذ قامت الباحثة باعتماد عامل عملية التوظيف بمراحلها الثلاثة (استقطاب ، اختيار ، تعيين) لمعرفة تأثيره على دوران العمل.

الفصل الأول : توظيف الموارد البشرية :

- المبحث الأول : توظيف الموارد البشرية (الماهية والآلية)

- المبحث الثاني : مراحل عملية التوظيف

- المبحث الثالث : توظيف الموارد البشرية في الفنادق

الفصل الأول: توظيف الموارد البشرية (الماهية والآلية):

مقدمة:

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات الاقتصادية والإنتاجية مادية كانت أم خدمية، وذلك بسبب الدور الكبير الذي تؤديه عملية التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى جذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف واختيار أنسبهم لتعيين الأكثر كفاءة من حيث توافق مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة الشاغرة.

١_١ أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

إنَّ العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من إدارات المنظمة تتطلب منها تزويد تلك الإدارات باحتياجاتها من الكوادر البشرية بالاختصاصات والأعداد المطلوبة التي تتوافق مع خصائص وطبيعة الأعمال المنجزة لذلك فإن أي خلل أو قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو اختيارها وتعيينها يعرقل عمل كل الإدارات الأخرى ومن ثم أهداف المنظمة.

وبما أنَّ معظم المنظمات حالياً لاسيما الخدمية منها تسعى إلى تحديث تجهيزاتها وتضع أهدافاً استراتيجية تميزها عن المنافسين فإن ذلك لن يتحقق إلا بوجود موارد بشرية قادرة على الخلق والإبداع خاصة أنَّ قيمة الموارد البشرية وإنتاجيتها تزداد بتراكم خبراتها فهي أهم أصول المنظمة الذي تزداد أهميته وقيمه إذا أُحسن استغلاله والاستفادة منه^١.

١_٢ وظائف إدارة الموارد البشرية :

إنَّ وظائف إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض بحيث يكمل كلٌّ منها الآخر، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى^٢.

^١ الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة البعث ، حمص ، سوريا ، ٢٠١٠_٢٠١١م ، ص ٦٧ .

^٢ حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٧م ، ص

تُقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين :

القسم الأول: ويضمّ الوظائف الرئيسية وتتضمن تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتصميم الأجور ووضع أنظمة للحوافز في المنظمة وتقييم الأداء

القسم الثاني: ويضم الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية كالعلاقة مع النقابة وأمن وسلامة العاملين وتحديد عدد ساعات العمل^٣.

وفي هذه الفصل سنتناول ثلاث وظائف من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تمثل المراحل الأساسية الثلاثة لعملية توظيف الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: توظيف الموارد البشرية (الماهية والآلية):

١_١ ماهية التوظيف:

تتطلب عملية توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تفاعل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية؛ حيث تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه^٤.

١_٢ مفهوم التوظيف:

تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدّد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يأتي سنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

التوظيف لغةً "التوظيف اسم من فعل وظّف، يوظف، توظيفاً، ويرادّ به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان بقصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظّف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويوظّف العمال لإنتاج سلع وخدمات جديدة"^٥.

التوظيف اصطلاحاً "هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشّح لمنصب معين"^٦.

^٣ الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١١٧.

^٤ السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، اربد، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٦٥.

^٥ فيصل، فاطمي، توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٧ - ٢٠١٨م، ص ١٢.

^٦ بوراس، شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، ٢٠٠١م، ص ١٠.

التوظيف عند بعض المفكرين :

التعريف ١: هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية^٧.

التعريف ٢: هو العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم، وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.^٨

التعريف ٣: التوظيف هو تعيين المترشحين في الأماكن الشاغرة مع مراعاة المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية^٩.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف يمكننا أن نلاحظ أنّ هناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب ، اختيار وتعيين) وهناك من أعطاه معنى واسعاً، ليشمل عمليات التدريب والتحفيز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء العاملين وحثهم المتواصل على العمل، برأينا الرأي الأول هو الأصح وهو أن التوظيف يجب أن ينحصر ضمن ثلاث وظائف رئيسية (استقطاب ، اختيار ، تعيين) التي تمثل المراحل الأساسية لعملية التوظيف إذ إنّها تقوم بالدرجة الأولى على تشجيع الأشخاص المؤهلين للتقدم للعمل في المنظمة ثم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب للوظيفة الشاغرة بالدرجة الثانية من أجل القيام بتعيين من تتطابق مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة الشاغرة بالدرجة الثالثة، فبالرغم من ارتباط عملية التوظيف بالوظائف الأخرى إلا أنّ تلك الوظائف (تدريب ، تحفيز ، تقييم الأداء وغيرها) يجب إدراجها ضمن مرحلة معينة يمكن أن نطلق عليها اسم (مرحلة ما بعد التوظيف) وذلك لأنّ النّجاح في استقطاب موظفين جدد واختيارهم وتعيينهم ممن تنطبق قدراتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى سرعة تكيفهم مع أعمالهم الجديدة وسهولة تأقلمهم واعتيادهم ومن ثمّ إمكانية تميّزهم دون الحاجة لبرامج تدريبية مكثفة وطرق تحفيز منوعة لرفع مستوى أدائهم، وعليه يمكن تعريف التوظيف برأينا على النحو الآتي:

عملية التوظيف: هي العملية التي تقوم على استقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ثمّ المفاضلة بينهم وفقاً لشروط التوظيف المقررة من قبل المنظمة من أجل اختيار الأنسب وتعيينه.

^٧ عليان ، ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م ، ص ١٤١.

^٨ الزعبي ، منتصر ، مهارات التواصل "عملية طلب التوظيف" ، رسالة ماجستير ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، جامعة دمشق ، سوريا ، ٢٠١٥ _

٢٠١٦م ، ص ٦.

^٩ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص ٢٠٥.

٣_١ أهمية التوظيف:

يشغل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من جهة ويؤدي دوراً أساسياً في تكوين الموارد البشرية من جهة أخرى من خلال ارتباطه بالوظائف السابقة والوظائف اللاحقة كما يلي^{١٠}:

١. يعتمد التوظيف على المعلومات التي توفرها له عملية تصميم الوظائف وتحليلها من خلال ما توفره من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعد في وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.

٢. ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد عدد ونوع الموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر و المستقبل.

٣. يرتبط التوظيف بعملية تدريب مهارات الموظف الجديد وتتميتها ،حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهّل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحاً من المطلوب.

٤. ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

وعليه وبرأينا فإن أي خلل يمكن أن يحدث في أيّة وظيفة من الوظائف التي ذكرناها سابقاً من شأنه أن ينعكس سلباً على الوظائف الأخرى.

وعموماً يمكن أن تتم عملية التوظيف في ظلّ موقفين مختلفين هما^{١١}:

١. أن يكون الاحتياج قد تم التخطيط له ويسجل ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
٢. أن يكون الاحتياج غير متوقع من الموارد البشرية ويُعدّ هذا الموقف من الحالات النادرة التي تحدث نتيجة المغادرة السريعة لبعض العاملين وهذا ما يسمى "التعويض غير المخطط" وفي كلتا الحالتين لنشاط التوظيف نفس السيورة والمراحل التي يجب أن يمر بها.

^{١٠} عبد الكريم ، عديلة ، التوظيف في المؤسسة العامة ، رسالة ماجستير ، بسكرة ، الجزائر ، ٢٠١٣_٢٠١٤م ، ص ٥٩ ، ٦٠ .
^{١١} رقام ، ليندة ، أسس إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة فرحات عباس ، الجزائر ، ٢٠١٤_٢٠١٥م ، ص ٣٢ ، ٣٣ .

يجب معرفة احتياجات التوظيف كل سنة مسبقاً من خلال خطط الموارد البشرية ،ولكن عملياً يجب على مسؤول الموارد البشرية وخاصة المسؤول عن عملية التوظيف أن يواجه الحالات الطارئة وغير المتوقعة.

وقبل البدء في عملية التوظيف يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية:

١. حالة السوق: هل الطلب على اليد العاملة أكبر من العرض لتحديد ميزانية التوظيف ،والأجور ،ومعايير الاختيار؟
٢. المتقدمين لشغل الوظائف: هل هو مترشح مبتدئ أم له خبرة أو مترشح متخصص؟
٣. الشروط: هل توجد معايير معينة للتوظيف؟
٤. سيرورة التوظيف: هل هو توظيف داخلي؟ ترقية؟ توظيف خارجي؟

٤_١ أهداف عملية التوظيف^{١٢}:

١. تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
٢. الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. وضع المرشح للعمل في المكان المناسب له الذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
٤. الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه على تحقيق أهداف المنظمة ،وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة.

٥_١ مبادئ التوظيف:

يقوم التوظيف على المبادئ الآتية^{١٣}:

- أ. مبدأ الديمومة: أي أنّ التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- ب. مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- ت. مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرهم قدرة على القيام بها.

^{١٢} قاسي ، أحلام ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، ٢٠١١_٢٠١٢م ، ص ٦٦ .

^{١٣} عليان ، ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ١٤٨ .

١_ ٦ معايير التوظيف:

يقصد بمعايير التوظيف تلك الخصائص، الموصفات، المؤهلات العلمية، الاستعدادات البدنية والشخصية، التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه العمل، هذه الخصائص والموصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء ومن أهمها:^{١٤}

*مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

*الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، إضافة إلى أن الخبرة السابقة تُعدّ معياراً أساسياً لإمكانية نجاحه مستقبلاً، حيث إنّ هذا المعيار يطرح عدة تساؤلات، على سبيل المثال هل الخبرة مرتبطة بالتكوين الذي تابعه المترشح من قبل؟ هل هناك استمرارية وتقدم في الحياة المهنية للمترشح؟ هذه الأسئلة وغيرها هي بمثابة مؤشرات تبين مدى استفادة الفرد من خبرته المهنية السابقة ومدى فعالية هذه الخبرة في المنصب الجديد.

*الصفات البدنية:

بعض الوظائف تتطلب صفات جسمية معينة ، كالتحمل أو القوة الجسمية أو بعض الصفات الأخرى التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة مثلما هو الحال في مؤسسات الطيران والفنادق والعاملين في مجال التسويق أو المبيعات.

*الصفات الشخصية:

يُقصد بالصفات الشخصية نمط شخصية الفرد، فالفرد المتزوج يكون أكثر استقراراً ومسؤولية في وظيفته، ومن مؤشرات الشخصية أيضاً العمر حيث نجد أنّ الأفراد متوسطي العمر يكونون أكثر استقراراً من الشباب وتقوم بعض المؤسسات باختبارات للشخصية، لكن لا يمكن التسليم بهذا الأمر لأنه يوجد دائماً استثناءات.

^{١٤} دحيان لويضة ، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، ٢٠١١ _ ٢٠١٢ م ، ص ٧٧ .

١_٧ شروط عملية التوظيف:

إنّ عملية التوظيف كغيرها من الوظائف تتطلب شروطاً خاصّة يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عنها في المنظمة الشروط الآتية:^{١٥}

- _ ألا يقل عمر الموظف عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة حسب قانون العمل السوري.
- _ أن تتوفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
- _ أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.
- _ أن يكون ذا صحة سليمة وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.
- _ ألا يكون قد سبق فصله من وظيفة أخرى لأسباب تأديبية.
- _ أن يجتاز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.
- _ ألا يكون مرتبطاً بعملٍ آخر لدى أيّة جهة أخرى، وأن يُحضر ورقة إخلاء من مكان عمله السابق.
- _ الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص للأجانب.

^{١٥} قاسي ، أحلام ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .

المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف:

لم تعد إدارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة بل أصبحت مسؤولية تشارك فيها جميع الوحدات الإدارية لذلك أصبح من المهم أن يسلم المديرون في كلّ المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية لما تتضمنه من جوانب إنسانية وفنية وقانونية لذلك فإنّ استقطاب أفضل الموارد البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها تعدّ من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية.^{١٦}

٢_١ المرحلة الأولى: الاستقطاب:

تعدّدت التعاريف التي أُعطيت لعملية الاستقطاب مع تعدّد الباحثين والكتّاب وسنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

الاستقطاب عند بعض المفكرين :

التعريف ١: هو العملية التي يتم بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة حالياً أو المتوقعة.^{١٧}

التعريف ٢: هو عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة.^{١٨}

التعريف ٣: هو عملية البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم، وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، أو هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد كقاعدة يمكن منها اختيار وانتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة".^{١٩}

التعريف ٤: هو مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات المرشحين ورغباتهم وقدراتهم واهتماماتهم لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم.^{٢٠}

ومن هنا وبرأينا يمكن تعريف الاستقطاب بأنّه: عملية البحث عن الراغبين بالعمل، وجذبهم، وتشجيعهم للتقدم للعمل في المنظمة وفق خطوات معينة يتم وضعها من قبل إدارة الموارد البشرية.

^{١٦} رشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، الرياض ، ٢٠٠٤م ، ص ٣٣ .

^{١٧} رقام ، ليندة ، أسس إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

^{١٨} زهير ، عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراوية للنشر والتوزيع ، طبعة ١ ، عمان ، ٢٠١١م ، ص ٦١ .

^{١٩} السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٨١ .

^{٢٠} الصيرفي ، محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٦م ، ص ٧٦ .

٢-١-١ أهمية الاستقطاب: ٢١

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل ومصادره المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكثر كفاءة من بين المتقدمين.

٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

٣. إن نجاح عملية الاستقطاب يمثل الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

٢-١-٢ من يقوم بالاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية حيث تتضمن هذه الوحدات أقساماً متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها ما يسمى بقسم التوظيف أو (مكتب التوظيف) الذي يعمل به عدد من المتخصصين في جذب العمالة والإعلان عن الوظائف وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين أما مرحلة الاختيار النهائي فيقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية ويشارك فيها المديرون التنفيذيون أما في المنظمات الصغيرة فتستند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة. ٢٢

يجب اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية ويجب أن تتوفر فيهم شروط خاصة حيث إن دورهم في عملية الاستقطاب يُعد غاية في الأهمية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى "المبدئية" لأن هذه المرحلة تترك لدى المتقدمين انطباعاً عن المنظمة لا يمكن نسيانه فإن كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة إيجابياً الأمر الذي سيخلق الرغبة لديهم للالتحاق بالعمل أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه يمكن أن يكون سبباً في نفورهم من المنظمة وهذا الأمر يُعدّ خسارة في حال كان المتقدمون على درجة عالية من المؤهلات والخبرة التي تحتاجها المنظمة لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار الأخصائيين بعناية وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصال الشفهية ، وأن تتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات. ٢٣

٢١ حجازي ، نهال ، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، غزة ، ٢٠١٦م ، ص ٣٥ .

٢٢ Mathis Robert , Jackson John, , Human resource management , 2006 , p 30 .

٢٣ . " delivering excellence in recruitment practice " , Brown Jane , Swain Ann , the professional recruiters handbook , 2009 , p102 .

أولاً: مصادر داخلية:

وهي عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة ،وتتطلب معرفة جيدة بالكفاءات الموجودة فيها ،وتتحقق عموماً من خلال مخزون المهارات ،إما عن طريق الترقية ،أو النقل ،أو من خلال الزملاء والمعارف والأصدقاء ،أو عن طريق الإعلان الداخلي.

الترقية: وهي انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى في درجتها ومسؤولياتها مع زيادة في الأجر. ^{٢٤}

النقل: وهو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوٍ له في المسؤوليات والمركز والأجر. ^{٢٥}

وعموماً الاعتماد على هذه المصادر يحقق العديد من المزايا:

أ. توفير أفراد معروفين للمنظمة.

ب. توفير تكاليف الاختيار والتعيين.

ت. رفع الروح المعنوية والرضا لدى العاملين (اطمئنان على الاستمرارية في العمل).

ث. الاستفادة من أفراد ترسّخت لديهم الثقافة السائدة (خاصة إذا لم تكن هناك رغبة في تغييرها).

ثانياً: مصادر خارجية:

تلجأ المنظمة لهذا المصدر عندما لا تجد المرشحين المناسبين من الداخل، أو عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها وفيما يأتي أهم المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المنظمات:

مكاتب التوظيف، النقابات العمالية، الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب، الإعلانات، المنظمات المهنية، الانترنت، أقارب العاملين الموجودين في المنظمة، ... الخ. ^{٢٦}

مع العلم أنّ السمعة الحسنة للمنظمة ،والمناخ الجيد ،وطبيعة العلاقات الوظيفية، بالإضافة إلى المزايا النقدية والعينية التي تمنحها المنظمة، ومدى استجابتها لحاجات المجتمع والبيئة، كلها عوامل تساعد على جذب الأفراد

^{٢٤} الحبيشي، سمير عبد الله قاسم، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم ، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الادارية والانسانية ، قسم إدارة الأعمال ، صنعاء ، اليمن ، ٢٠٠٨م ، ص ١٧.

^{٢٥} الحبيشي ، سمير عبد الله قاسم ، مرجع سابق ، ص ٣٢.

^{٢٦} الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط٢ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م ، ص ٨٧ .

المحتملين كما أنّ البحث عن الكفاءات يمكن أن تقوم به المنظمة أو تسند هذه المهمة لمكتب توظيف خارجي.^{٢٧}

١. مكاتب التوظيف:

ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة وتُعدّ هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كلّ من العاطلين وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسّط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

٢. النقابات العمالية:

تقوم النقابات العمالية بذلك خدمةً لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، فتحتّ المنظمات للاتصال بها عند الحاجة، فتعلن عن الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

٣. الجامعات والكليات ومراكز التدريب:

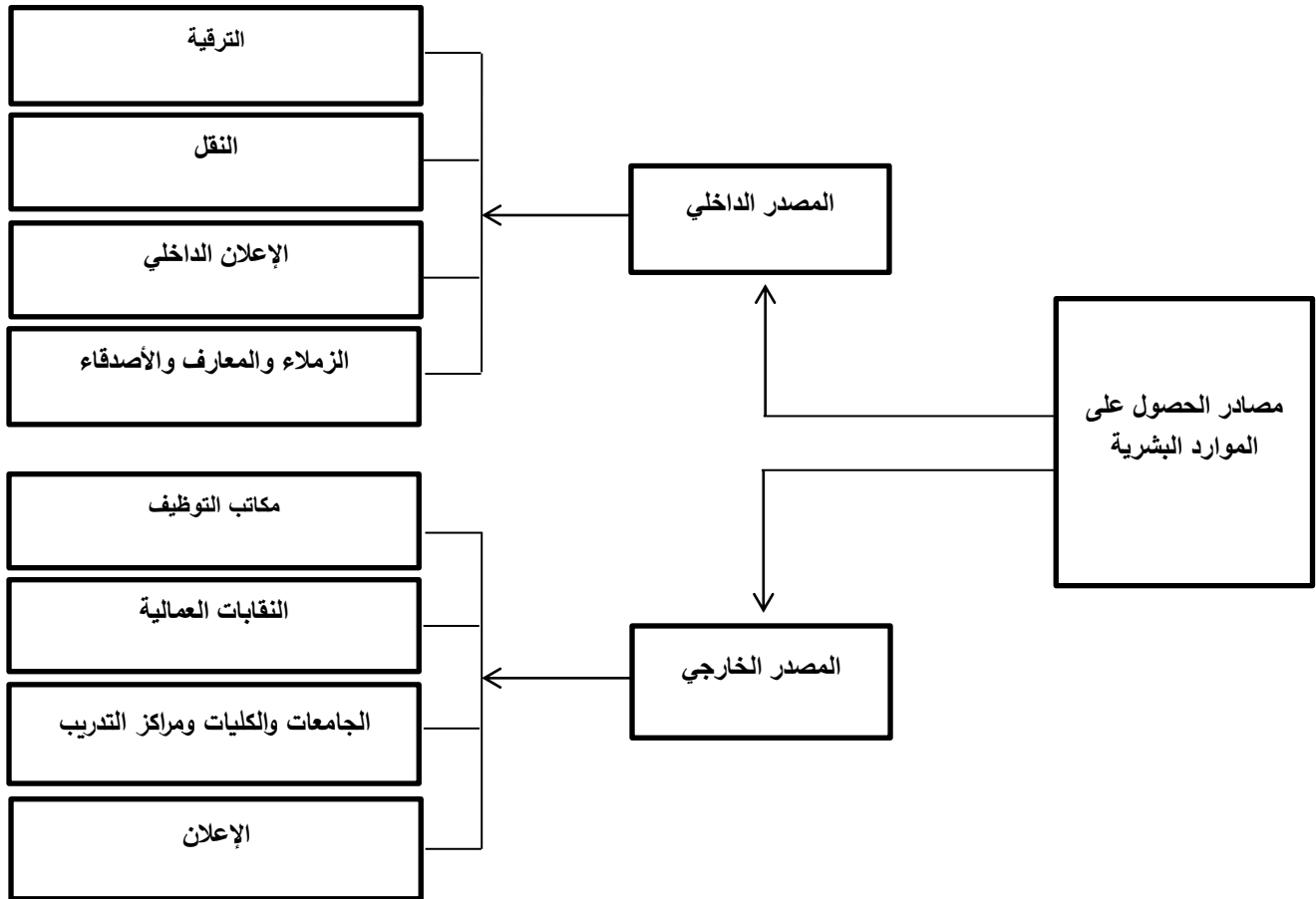
تُعدّ الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدراً لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهتمّها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقدات للعمل.

٤. الإعلان:

وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة ، ومن المفترض مراعاة المصداقية في الإعلان وأتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية، واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية .

وسنستعرض مصادر الحصول على الموارد البشرية الداخلية والخارجية من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم (1) يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م، ص ٤٣.

٢_٢ المرحلة الثانية: الاختيار:

وتشكّل عملية الاختيار الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية ،وتحقيق الموائمة الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال ،ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،وقد تعدّدت التعاريف التي أعطيت لعملية الاختيار مع تعدّد الباحثين والكتّاب وسنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

الاختيار عند بعض المفكرين :

تعريف ١: هي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.^{٢٨}

تعريف ٢: هو مجموعة من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المرشحين لعمل ما ، للتأكد من مدى صالحيتهم له تمهيداً لاتخاذ قرار قبولهم أو رفضهم.^{٢٩}

تعريف ٣: هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة.^{٣٠}

تعريف ٤: هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط الوظيفة ومواصفاتها ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر.^{٣١}

تسعى عملية الاختيار للتنبؤ بأقصى درجة ممكنة بمدى دقّة الشخص المختار لأداء الوظيفة الشاغرة.^{٣٢}

الأمر الذي يجعل هذا النشاط غايةً في الأهمية وذلك لأنّ هناك فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول فضلاً عن اختلاف الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها تلك الوظائف.^{٣٣}

ومن هنا وبرأينا يمكن تعريف عملية الاختيار بأنّها: عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة وفق شروط خاصة، وانتقاء الأفضل بالشكل الذي يحقق عملية التطابق بين مؤهلات الفرد من جهة ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة أخرى أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (The right man in the right place).

^{٢٨} الن سالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .
^{٢٩} أبو قرن ، أدهم ، مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٢م ، ص ٢٩ .
^{٣٠} بلوط ، حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط ١ ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٢م ، ص ١٧٥ .
^{٣١} محمد ، هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعنز للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤م ، ص ١٤٥ .
^{٣٢} IVANOVIĆ SLOBODAN , IVANOVIĆ VANJA , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY , 2008 , p 566 .
^{٣٣} عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠م ، ص ١٦٩ .

٢_٢_١ أهمية عملية الاختيار: ^{٣٤}

١. تعدّ عملية الاختيار المفتاح لدخول العنصر البشري إلى المنظمة.
٢. فشل سياسة الاختيار يؤثر كثيراً على مستوى الكفاءة الانتاجية للمنظمة.
٣. أغلب مشكلات العمالة تعود لسوء سياسات الاختيار المتبعة في المنظمة.
٤. إنّ الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
٥. تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلاً.
٦. ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلاً بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.

٢_٢_٢ من يقوم بعملية الاختيار؟

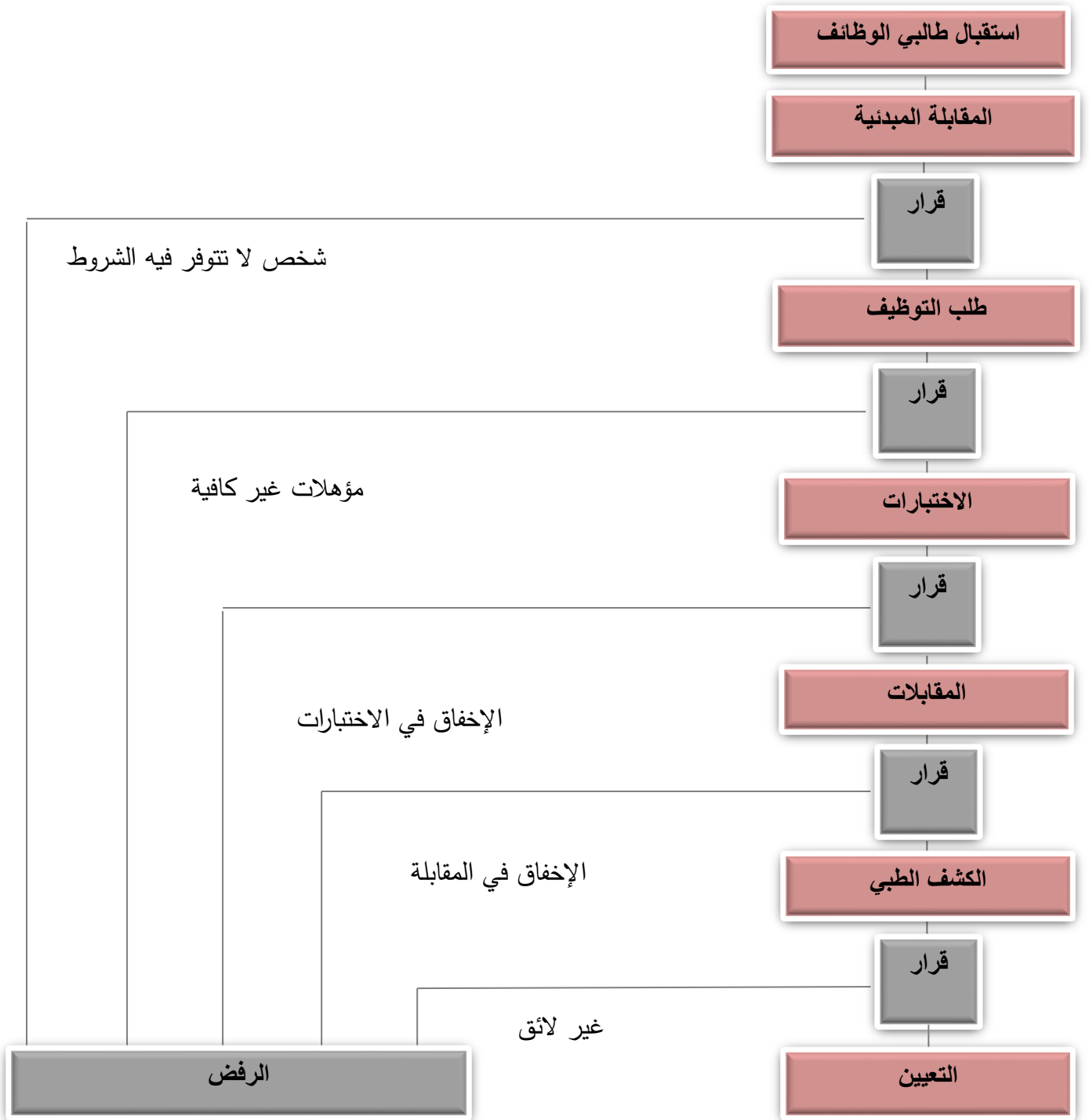
بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإنّ قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي أمّا في المنظمات الصغيرة فيقوم المديرون التنفيذيون بمهمة الاختيار. ^{٣٥}

٢_٢_٣ خطوات عملية الاختيار:

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسة التي يجب أن تمرّ بها عملية المفاضلة بين الأفراد لحين صدور قرار تعيينهم أو استلامهم العمل في المنظمة وسنوضح تلك الخطوات في المخطط الآتي:

^{٣٤} الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ١٩٤ .
^{٣٥} ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط٢ ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٤م ، ص ١٥٥ .

الشكل رقم (2) يوضح الخطوات الرئيسية لعملية الاختيار



المصدر: حسين ، خالد بن سامي ، محاضرة الكترونية ، الفصل الرابع ، جامعة الملك عبد العزيز ، ص ١٠.

١. استقبال طالبي الوظائف:

حيث تقوم إدارة القوى العاملة بتخصيص بعض العاملين ممن تتوفر فيهم اللبابة وحسن التصرف مهمتهم الأساسية استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة ،وتقديم بيانات تفصيلية عنها ،وعن كافة أنشطتها ،والمزايا التي تمنح للعاملين بها ،ووضعها الاقتصادي ،وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى.^{٣٦}

٢. المقابلة المبدئية:

وتُعَدّ المقابلة المبدئية بمنزلة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة حيث يتمّ الجلوس معه لمدة دقائق قليلة الغرض منها التعرف على المتقدم واستبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين ، ومن أهمّ المعايير التي يمكن استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة: (الجنسية ، حسن السيرة والسلوك ، اللياقة الصحية ، عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص ، عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة ، ... الخ).^{٣٧}

٣. طلب التوظيف:

في حال توفر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يُطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف ،حيث يقوم الفرد من خلاله بتقديم نفسه للشركة إذ يحتوي على بيانات خاصّة به يُمكن أن تقيد بالتنبؤ في مدى فاعليته مستقبلاً ، هذا ويلاحظ أنّ هناك اختلافاً في تصميم طلبات التوظيف من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال واختصاصات تلك المنظمات غير أنّه يجب أن يُراعى في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير.^{٣٨}

ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يأتي:^{٣٩}

أ. بيانات شخصية كالاسم أو اللقب وتاريخ الميلاد.

ب. المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية أو المؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.

ت. بيانات تتعلق بالخبرة أو المهارات أو الخبرات السابقة.

ث. بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

^{٣٦} سيدي صالح ، صبرينة ، تسيير وتنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزائر ، ٢٠١٦ _ ٢٠١٧ م ، ص ٥٥ .

^{٣٧} الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ١٩٦ .

^{٣٨} الصيرفي ، محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ١١١ .

^{٣٩} الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، مرجع سابق ، ص ٢١٠ .

الشكل رقم (3) يمثل نموذج لطلب توظيف^{٤٠}

الاسم الثلاثي :

تاريخ الميلاد :

العنوان :

مكان الميلاد :

ماهي الدرجة العلمية التي حصلت عليها:

الدرجة التعليمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات :

اللغة	الكتابة			التحدث	
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد

الوظائف السابقة:

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات

التدريب والخبرة:

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم المكونات

^{٤٠} أبو عساف ، مؤيد ، ذيب المرعي ، هيثم ، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، دار المجد للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الأردن ، ٢٠١٨م ، ص ٨٤.

٤. الاختبارات:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توفر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة تبدأ الخطوة التالية وهي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين والتأكد من إمكانية نجاح كل منهم في أداء العمل أو الوظيفة.

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف فهناك اختبارات تستخدم للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى تستخدم لتحديد مدى استعدادهم ودرجة اهتمامهم ودراسة ما إذا كان بإمكانه أن يكتيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى عدة أنواع:

أولاً: اختبارات الأداء Performance Tests:

يهدف هذا الاختبار لمعرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين^{٤١} حيث يُطلب من المتقدم لشغل وظيفة معينة بموجب هذا النوع من الاختبارات أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة فيتم مثلاً اختبار مدى معرفته بالوظيفة للمفاضلة بين المتقدمين كوظيفة كاتب الطابعة على سبيل المثال ،وذلك للحكم على أيهما الأسرع والأقل ارتكاباً للأخطاء مما يتطلب وجود معايير مادية للمقارنة و قياس أداء الأعمال الموكلة للمتقدمين علماً بأن هذا النوع من الاختبارات لا يصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.^{٤٢}

ثانياً: اختبارات الذكاء Intelligence Tests:

وتُعدّ من أكثر الاختبارات استخداماً ويرمز لها (IQ) ، تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد وقوة ذاكرته وسرعة بديهته لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فاختبارات الذكاء يتم من خلالها معرفة درجة ذكاء الفرد ثمّ القيام بمقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة الشاغرة.^{٤٣}

ولكنّ اختبار الذكاء وحده غير كافٍ للحكم على صلاحية الفرد ، إذ أنّ اختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنشأة أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين و أيضاً عمّا إذا كان الفرد اجتماعياً بطبعه ويميل إلى التعاون

^{٤١} الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، مرجع سابق ، ص ٢١١.

^{٤٢} نديم ، زينب ، اثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، رسالة

ماجستير ، العراق ، ٢٠٠٠م ، ص ٨ ، ٩ .

^{٤٣} عودة ، دينا ، تقييم فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة

الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠٠٨م ، ص ٦٨ .

والطموح والصدق إضافة إلى أنّ نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتماً غياب المتقدم للوظيفة فقد يعود السبب إلى اضطرابات ذهنية أو عصبية في وقت أداء الاختبار.

ثالثاً: اختبارات الاستعداد والقدرات (Abilities & Attitude Tests):

الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات هو قياس سرعة المرشح في أداء العمل ،بحيث تصمّم هذه الاختبارات لتقييم القدرة على أداء مهام معينة ،فمن المعروف أنّ الأفراد الذين يتلقون نفس التدريب تظهر لديهم فوارق في الأداء وهذه الفوارق تعود إلى اختلاف ما لديهم من استعدادات فطرية.^{٤٤}

رابعاً: اختبارات الميل للعمل Interest:

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى حبّ المرشح للعمل ومدى رغبته في أدائه ودرجة انسجابه واندماجه معه ويعتقد مؤيدوا هذه الاختبارات أنّ الفرد الذي يميل إلى عمل معين سيبرع في أدائه بسرعة أكبر من غيره لأنّ قبوله في هذه الوظيفة سيؤدي لارتياحه نفسياً ومن ثمّ تخصيص معظم جهده للتقدم في مجال عمله.

وهناك عدة طرق أو صيغ للأسئلة حسب الوظيفة المطلوب فيها معرفة قدرات المتقدمين على التحمل ودرجة الولاء وكمية الخطر التي ستلحق بهم.^{٤٥}

^{٤٤} ديري ، زاهد محمد ، الكسواني ، سعادة راغب ، ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٩م ، ص ٢١٩.

^{٤٥} ديري ، زاهد محمد ، الكسواني ، سعادة راغب ، ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، مرجع سابق ، ص ٢٢٠.

والشكل رقم (4) يوضح نموذجاً لاختبار الميل للعمل:

أجب بنعم أو لا:

- ١- هل تحب الكثير من الإثارة في حياتك؟-----
- ٢- الموظف الذي يؤدي عمله ببساطه يغش ربّ العمل؟-----
- ٣- هل أنت شخص حذر أو محترس؟-----
- ٤- في السنوات الثلاث الماضية هل حضرت مباراة صاحبه في المدرسة أو العمل؟-----
- ٥- هل تحب قيادة السيارة بسرعه فقط من أجل المتعة؟-----

التحليل طبقاً لـ john kamp وهو عالم نفسي صناعي فإنّ المتقدمين على الوظائف والذين أجابوا ب (كلا، نعم، نعم، كلا، كلا) على الاسئلة ١,٢,٣,٤,٥ على التوالي هم من الناحية الإحصائية أقلّ ميلاً للغياب عن العمل و أقل عرضة للإصابات أثناء العمل .

المصدر : نديم ، زينب ، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدّل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، مرجع سابق ، ص ٨ .

خامساً: اختبارات الشخصية (Personality Tests):

تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة في شخصية المتقدم للوظيفة ومن بين هذه الخصائص السمات الشخصية التي تؤثر على السلوك وثقة الفرد بنفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته.

حيث يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى اكتشاف جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة المعلن عنها.^{٤٦}

وهذه الاختبارات تُعدّ من أصعب أنواع الاختبارات لأنها تكون غير ملموسة مما يصعب قياسها بدقة أنّه من الصّعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل كمستوى النضج والقدرة على تحمل المسؤولية وتأدية الدور القيادي كالقدرة على التنسيق والتحفيز والتوجيه.

الشكل رقم (5) يوضح نموذجاً لأسئلة اختبار الشخصية

أجب بنعم أو لا:

- ١- أحبّ الفوز في أي عمل أقوم به.
- ٢- لدي العديد من الأصدقاء.
- ٣- أنزعج أحياناً حين يتم انتقادي .
- ٤- أفضل العمل ضمن فريق عمل.
- ٥- أفضل أن أنجز عملاً واحداً بشكلٍ تام عن أن أبدأ بعدّة أعمال ولا أنجزها .
- ٦- هل أنت راضٍ في حياتك؟
- ٧- عندما كنت في المدرسة كم مرّة اعتقدت بأنّ المدرّس كان غير عادل في قرار اتخذه؟
- ٨- هل سافرت لوحديك لأطول من ٥٠٠ ميل بعيداً عن المنزل ؟

المصدر : نديم ، زينب ، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، مرجع سابق ، ص ٩ .

^{٤٦} عودة ، دينا ، تقييم فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

المقابلة هي محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة ما يلي:^{٤٧}

_ أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسبين وألا تتسبب بإجهاد راغبي العمل بقدر الإمكان.

_ أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقابلة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها في شاغل الوظيفة.

_ يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائماً أنه يقوم بمقابلة لا تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعي استخدام اللغة التي تلائم المتقدم للوظيفة.

تأتي مرحلة المقابلات مباشرة بعد مرحلة الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة وللمقابلات أنواع:

أنواع المقابلات:^{٤٨}

١. المقابلة غير المخططة: تحدّد الأسئلة خلال المقابلة ،ويمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.

٢. المقابلة المخططة: تتمثل بقائمة أسئلة محددة من قبل ،توجّه إلى كل المرشحين يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبيراً لكي تسهل عملية المقارنة بينهم.

٣. المقابلة المختلطة: وتتكون من خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة تستخدم في الحالات التي ترغب فيها المنظمة بتحقيق أهداف المقارنة من جهة والسّماح للمتقدم بالتعبير عن ذاته بحريّة من جهة أخرى.

٤. المقابلة المتعمقة: هي عملية توليد للبيانات نظراً للأثر والتفاعل العميق الذي تخلقه تماماً كعملية توليد

الطاقة ،إذا اعتبرنا أنّ الكهرباء هي البيانات وعملية التوليد هي الرياح التي تحرك الآلة أو المحرك فإنّ ردّ الفعل هذا هو العملية وأما النتيجة فهي الكهرباء التي يتم توليدها وبالمثل، تُعدّ المقابلات عملية لتوليد

البيانات .^{٤٩}

^{٤٧} الصيرفي ، محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق . ص ١١٦ .

^{٤٨} الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ١٩٨ .

^{٤٩} www.aucegypt.edu/academic/qualitativeresearch/pdf/QualitativeResearch-Chapter5.pdf .

حيث يتمّ تحديد الموضوعات التي ستكون مجالاً للمناقشة مسبقاً ، إذ يقوم المقابل باستخدام أسئلة عامة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات مثلاً حياة المتقدم، الوظيفة السابقة، خططه المستقبلية...الخ.

٥. مقابلة الضغط (مقابلة الظروف الصعبة): وهي مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود فعل المرشح ،حيث يتمّ وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته في مثل هذه المواقف ،وقياس ردود أفعاله تجاه مواقف قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية.

٦. مقابلة عكس المشاعر: وتمثّل هذه المقابلة مهارة خاصة في الانصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثاني ،وبحيت يعكسها مرة أخرى إليه بدون أية محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أي أنّ القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته على العبارة التي يذكرها الطرف الثاني فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ في نفس الوقت.^{٥٠}

٢ _ ٣ المرحلة الثالثة: التعيين:

مرحلة التعيين هي مرحلة المطابقة بين الفرد والعمل حيث تؤثر هذه العملية على مقدار وجودة الجهد الذي يقدمه الفرد حيث إنّ تعيين بعض الأفراد في أعمال لا تناسبهم قد يؤدي إلى تحميل ربّ العمل تكاليف باهظة في الوقت والجهد والمال.

ورغم أن مفهوم المطابقة بين الفرد والعمل من المفاهيم البسيطة سهلة الاستيعاب إلّا أنّه موضوع بالغ الأهمية الهدف منه تحقيق الانسجام بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وخصائص الأعمال ويمكن تحديد أهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل من خلال تحليل العمل ومعرفة المهام الأساسية له.^{٥١}

وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التعيين مع تعدّد الباحثين والكتّاب وسنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

التعيين عند بعض المفكرين:

التعريف ١: هو عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.^{٥٢}

^{٥٠} سيدي صالح ، صبرينة ، تسيير وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٥٩ .

^{٥١} جاكسون جون ، ميتز روبر ، ترجمة فتوح محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، شعاع للعلوم والنشر، حلب ، سوريا ، ٢٠٠٩م ، ص ٣٠٨ .

^{٥٢} بلوط ، حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سابق ، ص ١٩٥ .

التعريف ٢: هو عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف في الأجر، الواجبات أو المسؤوليات الملقاة على عاتقه.^{٥٣}

التعريف ٣: هو زيادة قوة العمل في المنظمة ومن ثمّ زيادة الأجور والخدمات.^{٥٤}

بمعنى أنّ عملية التعيين هي الامتداد الطبيعي لعملية الاختيار فبعد أن تتم المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة ،واختيار أنسبهم من حيث المؤهلات لشغل الوظيفة الشاغرة يتم إصدار قرار تعيينه بشكل رسمي في لائحة العاملين الخاصة بالمنظمة ومن هنا وبرأينا يمكن تعريف عملية التعيين بأنّها:

عملية تثبيت الموظف الجديد في الوظيفة الشاغرة لياشر عمله في موعد محدد لقاء أجر محدد.

٢-٣-١ إجراءات عملية التعيين:

١. الترشيح للتعين:

بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحّة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف التعين النهائي عادةً على اجتياز المرشحين للفحص الطبي بنجاح.^{٥٥}

٢. الفحص الطبي:

بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كلّ متقدم أو مرشح للكشف الطبي بحيث أشارت الدراسات إلى أنّ 97% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة ،فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحياً حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه.^{٥٦}

^{٥٣} محمد ، هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٨٨ .

^{٥٤} مصطفى ، محمد كمال ، موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ،ط١ ، القاهرة ، مصر، ٢٠١٥م، ص١٤٤ .

^{٥٥} حمداوي ، وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمّة ، الجزائر ، ٢٠٠٤م ، ص ٩٥ .

^{٥٦} بلوط ، حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سابق ، ص ٢١٩ .

وتُعَدّ هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثّل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة ،ويقلّ عدد المرشحين بعد كلّ مرحلة من مراحل الاختبار حتى نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين ،وتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.^{٥٧}

٣. إصدار قرار التعيين: حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين بعد انتهاء عملية الاختبار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.^{٥٨}

٤. تقديم الموظف لزملائه في الوحدة الإدارية: فهناك اتّجاه قوي للاهتمام بهذه الخطوة من طرف المختصين في إدارة الموارد البشرية نظراً لأهمية أثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية العامل، لذلك يجب تعريف العامل بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه.^{٥٩}

٥. متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر وفي نهاية الفترة يُعدّ المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

٦. تثبيت الموظف وتمكينه:

فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسته المباشر أنه جيد في عمله تنتهي فترة الاختبار ،ويعيّن بشكل رسمي وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة ،وتهئية الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يُعدّ مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف.

بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرّف الموظف على أهداف العمل أو أنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب أو التعويضات، المكافآت أو الإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة ، والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها.^{٦٠}

^{٥٧} الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ١٩٩ .

^{٥٨} السالم ، مؤيد سعيد ، حرحوش ، عادل ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، مرجع سابق، ص ٨٧ ، ٨٨ .

^{٥٩} فيصل ، فاطمي ، توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية ، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

^{٦٠} بلوط ، حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سابق ، ص ١٩٥ .

المبحث الثالث: توظيف الموارد البشرية في الفنادق:

٣_١ استقطاب الموارد البشرية في الفنادق:

يعرّف هود جينس عملية الاستقطاب في الفندق بأنها ذاك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ،ومن ثمّ العمل على جذبها ويقول آخرون إنّ عملية الاستقطاب تُشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم لشغل وظائف المنشأة.

ومن الضروري قبل القيام بتحديد عدد العاملين الواجب تشغيلهم أو نوعية الأشخاص (اختصاصاتهم) يجب معرفة حاجة المنشأة إليهم من خلال تحديد الأعمال وتوصيفها وهو يعني وصف لكل وظيفة في الفندق.^{٦١}

٣_١_١ مصادر الحصول على الموارد البشرية في الفنادق:

توجد مصادر متعددة للاستقطاب يمكن حصرها في مصدرين أساسيين هما:

أولاً : المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساساً في العاملين الحاليين بالفندق ،حيث يتمّ اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم سواء نفس إداراتهم وأقسامهم ،أو في إدارات وأقسام أخرى بالفندق.

تنطوي عملية الاستقطاب من الداخل على أساس ترقية أو نقل الموظفين من قسم لآخر داخل الفندق وللاستقطاب من الداخل عدة مزايا ،وتفضّل عدة منشآت تعبئة شواغرها من الداخل.

١. لاختصار التكاليف.

٢. توفر المعلومات السابقة عن أداء العاملين.

٣. تجنّب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.

ومن ناحية أخرى يقول الباحثون إنّ هناك محاذير من اتباع أسلوب الاستقطاب من الدّاخل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار منها ضرورة توافر التأهيل والشروط لشغل الوظيفة الشاغرة من المتقدمين وفي غياب ذلك ينشأ شعور بعدم الرضا والشكاوى والتظلمات داخل المنشأة.

^{٦١} الجميلي ، قصي قطان خليفة ، إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤م ، ص ٦٣ _ ٦٩ .

ثانياً: المصادر الخارجية:

هناك عدة مصادر للاستقطاب الخارجي أهمها:

١. الجامعات / الكليات / مراكز التدريب الفندقية: توفير الكليات والجامعات ومراكز التدريب الفندقية قوى عاملة مهياً ومدرية للدخول في العملية الإنتاجية للفندق وتخصص بعض الجامعات مكاتب لديها Placement offices حيث يلتقي مندوبو المنشآت الفندقية والمتقدمين من الخريجين أو المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات ،وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقدات للعمل.
٢. الجمعيات والمنظمات الفندقية: من الممكن أن تكون هذه الجمعيات والمنظمات كمصدر للباحثين عن قوى عاملة متخصصة حيث تقدم خدماتها التي غالباً ما تكون متمثلة بنشر إعلانات في دورياتها ، وإقامة برامج تأهيلية للعاملين بغرض مساعدتهم في الحصول على عمل ولتعريف كافة المنشآت الفندقية بإمكانياتهم ومهاراتهم كل حسب تخصصه مثل جمعية الفنادق الأردنية ورابطة الفنادق العراقية.
٣. مكاتب التوظيف Employment Offices: هناك مكاتب توظيف تتقاضى رسوماً محدّدة من أصحاب طلبات العمل ومن المنشآت في حالة العثور على أعمال حسب الكفاءات المطلوبة ،كما أنّ هناك مكاتب توظيف حكومية لا تتقاضى أية رسوم من أصحاب طلبات العمل.
٤. وسائل الإعلام: قد تلجأ المنشآت الفندقية للإعلان عن احتياجاتها لتعبئة الشواغر لديها في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (التلفاز ، الإنترنت ، الراديو ، الصحف ، والمجلات ، ...).
٥. برامج التدريب والتشغيل: تتبنّى بعض المنشآت تصميم برامج تدريبية عملية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات وبعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي يرشح هؤلاء المتدربين إلى الأعمال الشاغرة.
٦. عمال المياومة Casuales: هم العاملون الذين يتم طلبهم للعمل في الفنادق عند الحاجة إلى خدماتهم وخاصة في مواسم الذروة وارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية ،وفي أوقات الحفلات والمناسبات والمؤتمرات والأعياد ، وأغلب العاملين بالمياومة يتم طلبهم من قبل قسم الطعام والشراب في الفنادق والمطاعم وبعض الأحيان لقسم الغرف وفي حالة إثبات جدارة كفاءة العامل وكان الفندق أو المطعم بحاجة لخدماته فبالإمكان تعيينه ويتم الاتصال بالعامل بشكل شخصي وليس عن طريق مكتب معين.
٧. الفنادق الأخرى: هناك بعض الفنادق التي لا تعير أهمية لجانب التحفيز المادي للعاملين ومستوى الأجور شبه ثابت في مواسم الذروة والكساد السياحي مما يؤدي إلى تولّد نوع من عدم الرضا الوظيفي للعاملين في

الفندق لذلك يكون هذا الفندق مصدراً للعمالة قد تستفيد منه فنادق أخرى تحقق لعاملين الرضا عن العمل عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.

٣-١-٢ إيجابيات مصادر الاستقطاب في الفنادق وسلبياتها:

تتمتع كل طريقة من طرق الاستقطاب بمجموعة من الإيجابيات والسلبيات الخاصة التي سنستعرضها في جدول على النحو الآتي:

الجدول رقم (1) يوضح إيجابيات مصادر الاستقطاب في الفنادق وسلبياتها

الاستقطاب من الداخل Internal recruiting		الاستقطاب الخارجي External recruiting	
الإيجابيات	السلبيات	الإيجابيات	السلبيات
١. معنويات عالية داخل المنشأة	خفض معنويات الذين لا يترقون	مهارات جديدة	قد لا يؤدي إلى اختيار أفضل
٢. تقييم أفضل للقدرات	احتدام التنافس على الترقيات داخلياً	أقل كلفة من تدريب الحاليين	يتسبب في خفض معنويات الحاليين من الموظفين
٣. خفض تكلفة الاستقطاب	تكاليف الحاجة لبرنامج لتتمية وتدريب العاملين	إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة	الحاجة إلى مدة أطول للتأقلم في العمل الجديد
٤. تحقيق تنافس لحالات الترقية			احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل

المصدر : الجميلي ، قصي قحطان خليفة ، إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، مرجع سابق ، ص ٧٠ .

وهنا وبرأينا لابد من اللجوء لمصادر الاستقطاب الخارجي بهدف استثمار مهارات جديدة وإدخال طرق وأساليب حديثة للعمل الفندقية مع إمكانية الاعتماد على الاستقطاب الداخلي في حالات الضرورة التي قد يتعرض لها الفندق في حال ترك عدد كبير من العاملين لأعمالهم في وقت واحد أو في أوقات ارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية.

٢_٣ اختيار وتعيين الموارد البشرية في الفنادق:

يحتاج تكوين أي منشأة إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق أهدافها ولا نغالي إذا قلنا إنَّ أهمَّ هذه العناصر هو العنصر البشري فأهمية هذا العنصر تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى إذ إنَّ العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الأمثل للعناصر المادية والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة.

وانطلاقاً من هذا المفهوم تظهر أهمية اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة وإحاقهم بالأعمال التي تتفق مع استعداداتهم وميولهم وقدراتهم بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة الأمر الذي له بالغ الأهمية في رفع الكفاءة والإنتاجية بالمنشأة.

١_٢_٣ أهمية عملية الاختيار في الفندق:

ينبغي أن تركز جهود إدارة الموارد البشرية على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب الآتية:

١. إنَّ اتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة الفندق في التنافس وتحقيق إنجازات مميزة.
٢. إنَّ الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي قد تمَّ إنفاقه في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات.
٣. إنَّ اختيار الشخص غير المناسب من شأنه أن يلحق الضرر بمصالح الفندق التي تتمثل بعدم قدرة الموظف الجديد على تحقيق معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة للفندق.
٤. ينبغي التريث في عملية التعيين في سبيل الحصول على الشخص الأكثر كفاءة منذ البداية مما يجنب الفندق مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.

٢_٢_٣ مراحل عملية الاختيار في الفندق:

تنتهج معظم الفنادق إجراءات محددة للتعين وقد تختلف هذه الإجراءات من فندق لآخر وفقاً لحجم الفندق ونوعية الوظيفة والعدد المطلوب من العاملين لشغلها ،وقد يتعرض الفندق إلى ضغوط قد تكون داخلية متمثلة بالسرعة في توفير الكفاءة المطلوبة أو خارجية متمثلة بالندرة في التخصصات المطلوبة.

ويمكن توضيح الخطوات الرئيسة في عملية الاختيار في الفنادق وفق الآتي:^{٦٢}

المرحلة الأولى: نموذج طلب التعيين:

ويشتمل على فقرات متضمنة توفير معلومات عن المتقدم للوظيفة من حيث الاسم والعمر والجنس والمستوى العلمي والحالة الاجتماعية و ... الخ.

المرحلة الثانية: تحديد المواعيد:

حيث يضع المسؤولون في إدارة الموارد البشرية جدولاً زمنياً يتمثل بتحديد أيام وأوقات معينة لإجراء المقابلات والاختبارات للمتقدمين للوظيفة ويتم إعلام المتقدمين بها.

المرحلة الثالثة: اختبار المتقدمين للوظيفة:

هناك عدة اختبارات يتم اعتمادها في الفنادق بشكل عام:

١. اختبار القدرة أو الكفاءة:

وتشمل القدرات الذهنية والتمثلة بالقدرة على القياس والتحليل للمتقدم على الوظيفة، وقدرات الابتكار والتمثلة بإمكانية المتقدم على تقديم ما هو جديد في نفس طبيعة الوظيفة، والقدرة على الاستيعاب وسرعة البديهة والدقة والتمحيص في الأسئلة الموجهة للمتقدم.

٢. اختبار المهارة:

يكشف عن مستوى العلم والمعرفة لدى المتقدم للوظيفة والمرتبطة بطبيعة الوظيفة حيث يتم التقييم من حيث مدى معرفة المتقدم بتفاصيل الوظيفة وكيفية شغلها ومدى إلمامه بكل ما يتعلق بمسؤولياتها.

٣. اختبار الرغبة:

يقيس رغبة المتقدم واهتمامه بالوظيفة فبعض المتقدمين مثلاً لوظيفة في قسم التدبير الفندقي قد تكون له رغبة أكبر في التعيين لو كانت الوظيفة شاغرة في قسم المكتب الأمامي.

٤. اختبار قوة الشخصية للمتقدم: التي من خلالها يمكن اكتشاف مقدرة المتقدم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار السليم في المواقف الحرجة.

^{٦٢} الجميلي ، قصي قطان خليفة ، إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، مرجع سابق ، ص ٧٠ .
٤٢

المرحلة الرابعة: المقابلة:

الهدف من المقابلة هو الوقوف على القرار النهائي من قبل لجنة التعيين في القبول أو الرفض ومن الضروري أن تتم المقابلة بحضور شخص مسؤول أو ذي خبرة ومعرفة تامة بمفردات وآلية الوظيفة الشاغرة حتى يتسنى له تقدير مدى صلاحية الشخص المتقدم للوظيفة ولعدة اعتبارات متعلقة بطبيعة تلك الوظيفة.

فعلى سبيل المثال: لو طلب تعيين موظف للعمل في قسم الاستقبال وكان من ضمن المتقدمين شخص يحمل المؤهلات الكاملة لشغل هذه الوظيفة واجتاز الاختبارات بنجاح باهر إلا أنه في يوم المقابلة وجد مدير المكتب الأمامي أن هذا الشخص قصير القامة أو أنه يتكأ في الكلام مما يجعله غير مناسباً لشغل هذه الوظيفة نظراً لأنها في احتكاك مباشر مع الزبائن والضيوف.

٣_٣ التعيين في الفنادق:

بعد القيام باختيار أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة الذين ثبتت صلاحيتهم وقدرتهم على النهوض بأعباء هذه الوظائف ،والذين ثبتت لياقتهم الصحية يتم تعيينهم في الفندق وذلك بإلحاقهم بالوظائف المناسبة في ضوء قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتأهيلهم العلمي.

وبصفة عامة يتم تعيين الأفراد الذين اجتازوا الاختبارات المقررة لشغل الوظائف (تحريرية ، عملية ، شفوية).

٣_٤ معايير تقييم برنامج الاستقطاب والاختيار والتعيين:

هناك عدة معايير تسهم في الوقوف على مدى فعالية برنامج استقطاب واختيار الأفراد العاملين وتعيينهم ومن هذه المعايير:

١. مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
٢. مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
٣. مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبراته مع العمل المسند إليه.
٤. معدل دوران العمل (Turnover) بالنسبة للعاملين الجدد.

٣_٥ الوظائف التي يشغلها العاملون في الفندق:

تسعى إدارة الموارد البشرية في الفنادق إلى توفير الأيدي العاملة التي ستشغل الوظائف في الفندق وغالباً ما تحرص إدارة الموارد البشرية على تعيين الكفاءات المتخصصة في مجالات العمل الفندقي المختلفة حتى يتسنى للفندق التمايز بالموارد البشري الذي يمتلكه وفيما يلي عرض للوظائف التي يتضمنها العمل الفندقي بشكل عام:

مدير عام الفندق _ سكرتير تنفيذي _ مدير قسم الاستقبال _ مدير قسم التدبير المنزلي _ مدير قسم المكتب الأمامي _ مساعد مدير قسم المكتب الأمامي _ موظفو الاستقبال _ بواب _ مدير قسم الغرف _ مساعد مدير قسم الغرف _ مساعد مدير قسم الغرف _ مشرفو الطوابق _ مدير قسم الاستعلامات _ موظفو قسم الاستعلامات _ مدير قسم الأفراد _ مساعد مدير قسم الأفراد _ مدير قسم العلاقات العامة _ مساعد مدير قسم العلاقات العامة _ مدير قسم التسويق _ مندوبي تسويق _ مسؤول حاملي حقائب _ حاملي حقائب _ موظف غرفة المفقودات والموجودات _ مدير قسم الحسابات _ موظفو قسم الحسابات _ مدير قسم الحجز _ موظفو قسم الحجز _ مدير قسم الأمن والسلامة _ مساعد مدير قسم الأمن والسلامة _ موظفو غرفة حفظ الحقائب _ مدير قسم الصيانة _ مساعد مدير قسم الصيانة _ موظفو قسم الصيانة _ سائقو سيارات _ مدير قسم المشتريات _ مساعد مدير قسم المشتريات _ موظفو قسم المشتريات _ مدير قسم المخازن _ مساعد مدير قسم المخازن _ مسؤولو مخازن _ أمناء مخازن _ مدير قسم التدريب _ موظفو مركز الخدمات _ مشرفو مقسم الحجز والاستقبال _ مدير قسم الحفلات والولائم _ مدقق ليلي _ مساعد مدير قسم الحفلات _ مشرف قاعة حفلات _ عمال خدمة الحفلات _ عمال الخدمة _ مسؤول خدمة الطاولات _ مدير قسم الطعام والشراب _ مساعد مدير قسم الطعام والشراب _ كابتن _ مدير المطاعم _ مدير مطعم _ مساعد مدير مطعم _ رئيس خدمة المطعم _ مساعد كابتن _ عمال مطبخ مهرة _ مساعدو طهارة _ طبّاخ لمطعم العاملين _ رئيس قسم المطبخ _ مسؤول قسم تنظيف الأواني _ رئيس الطهارة _ مساعد رئيس الطهارة _ مسؤول قسم الساخن _ مسؤول قسم البارد _ طاهي الخضر _ مسؤول قسم الملحمة _ طاهي المشويات _ مسؤول قسم الحلويات _ مسؤول قسم التخزين في المطبخ _ طاهي الصلصات _ مسؤول قسم الصلصات _ طاهي الفطائر _ المشرف على إعداد المثلجات _ طاهي الأسماك _ مدير قسم المشروبات _ مسؤول إعداد المشروبات _ رئيس خدمة البار _ محاسب البار _ كابتن البار _ عمال خدمة في البار _ منظفو الطوابق والمرافق العامة _ بستاني _ مدير قسم المصبغة _ عمال إزالة البقع _ عمال الغسيل _ عمال الكي _ عمال الطي.

يختلف حجم تلك الوظائف وأهميتها باختلاف درجة الفندق بمعنى أنّ معظمها قد لا يتواجد في فنادق من درجة أربعة أو ثلاثة نجوم.

خلاصة الفصل :

تمحور هذا الفصل حول الإطار النظري لعملية التوظيف من خلال توضيح مفهوم التوظيف وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة والتركيز على الأبعاد الرئيسية لعملية التوظيف التي تتمثل بثلاث وظائف رئيسية (استقطاب ، اختيار ، تعيين) والتعرف على مصادر التوظيف ومراحل عملية الاختيار في الفنادق ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى استخلاص النقاط الآتية:

- التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) وهو وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، ويؤدي دوراً فعالاً في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقة التي تربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسبقه من جهة والتي تليه من جهة أخرى.

- يشغل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتوظيف يجيبنا عن الأسئلة الآتية:

١. ما هي المصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على موارد بشرية تتلاءم مع متطلبات المنصب الشاغر على مستوى المنظمة؟

٢. ما هي الأساليب والإجراءات التي تتبعها المنظمة من أجل اختيار الأفضل من بين المتقدمين لطلب التوظيف، بحيث تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟

• يختلف منهج وآلية عملية التوظيف المتبعة في الفنادق تبعاً لحجم الفندق ودرجته ونوعية الوظائف الشاغرة فيه والعدد المطلوب من العاملين لشغلها ولكن وعلى الرغم من تلك الاختلافات يجب أن تكون عملية التوظيف بكل مراحلها مبنية على أسس وقواعد متينة ومدرسة والإعداد لها بشكل يضمن حصول الفندق على عاملين أكثر فاعليّة وكفاءة.

ومما سبق يمكن القول إنّ للتوظيف إجراءات معينة يجب أن تتبعها كل منظمة للحصول على المورد البشري القادر والمؤهل على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة ، فيجب على كل منظمة اتباع إجراءات عملية التوظيف بشفافية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية لتحقيق ما تطمح إليه المنظمات من تقدم في جميع المجالات ومواكبة التطورات على صعيد جميع المجالات في عصرنا الحالي بفضل وجود طاقم مؤهل ومدرب جيداً على خوض سوق العمل بقوة .

الفصل الثاني : دوران العمل :

- المبحث الأول : دوران العمل ماهيته _ أنواعه وأسبابه
- المبحث الثاني : تكاليف دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه
- المبحث الثالث : دوران العمل في الفنادق

الفصل الثاني: دوران العمل:

مقدمة الفصل:

يمثل معدل دوران الموظفين مشكلة شائعة لمعظم مؤسسات الأعمال في الآونة الأخيرة إذ ثبت أنه واحد من أكثر تحديات الموارد البشرية صعوبة على مستوى العالم نظراً لتأثيره السلبي الكبير على أداء وربحية المنظمة.^{٦٣} وقد أفادت كثير من الدراسات السابقة أنّ معدل دوران العمل يشكّل تهديداً خطيراً على نمو وإنتاجية منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأن مخاطر عملية التوظيف التي تواجهها المنظمة في ازدياد ، حيث إنّ ارتفاع معدل دوران العمل في أيّ منظمة يعرضها لخطر استنزاف مخزون المهارات الموجود لديها الأمر الذي يحتمّ على كافة المنظمات السعي لمعالجة مشكلة دوران العمل على الرغم من معرفتها أنه قد لا يكون من الممكن لآلية منظمة أن تقضي تماماً على تلك المشكلة إلا أنّ آثارها السلبية دفعتها للأخذ بجميع الأسباب التي من شأنها أن تقلل من معدلات دوران العمل لديها.^{٦٤}

المبحث الأول: دوران العمل ماهيته أنواعه وأسبابه:

١_١ مفهوم دوران العمل:

يعكس دوران العمل حركة الموارد البشرية من المنظمة وإليها ويُشار إليه بمصطلح TURN OVER وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لدوران العمل مع تعدّد الباحثين والكتّاب وسنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

دوران العمل عند بعض المفكرين:

التعريف ١: هو حركة العاملين من المنظمة وإليها خلال فترة زمنية محددة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى لأسباب قهريّة كحالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخلين إليها أي المعيّنين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها.^{٦٥}

^{٦٣} Shamsuzzoha & Shumon , Employee turnover: A study of its causes and effects to different industries in Bangladesh International Journal of Humanities and Social Science, (Special Issue) , 2007 , p: 64.

^{٦٤} Ally, Farida Omar , Factors leading to employee's turnover among Zanzibar government institutions. An Unpublished Dissertation for award of MBA Degree at the Open University of Tanzania, Zanzibar, Tanzania, 2011, p: 50.

^{٦٥} مرهج ، منذر ، بواط ، غادة ، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية ، المجلد ٣٧ العدد ١ ، مجلة جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا ، ٢٠١٥ م ، ص ٣٧٧.

التعريف ٢: هو مقياس لعدد الموظفين الذين يغادرون ويتم استبدالهم خلال فترة معينة، عادةً ما تكون في السنة، معبراً عنها كنسبة مئوية من إجمالي القوى العاملة في بداية الفترة.^{٦٦}

التعريف ٣: هو حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة، أو الخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسرع أو النقل أو الفصل.^{٦٧}

التعريف ٤: هو عدد العاملين الذين يتركون المنظمة أو ينضمون إليها خلال فترة معينة لأسباب مختلفة قد تكون بإرادتهم أو بسبب ظروف خارجة عن إرادتهم.^{٦٨}

التعريف ٥: هو التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسات خلال مدة زمنية معينة أي أنه المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل.^{٦٩}

غالباً ما يتم حساب معدل سنوي لدوران العمل لدراسة آثاره ومحاولة التقليل من نتائجه السلبية على المنظمات. تتطلب عملية حساب معدل دوران العمل معرفة شاملة لأعداد العاملين التاركين لوظائفهم وأعداد العاملين الذين التحقوا بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة عادةً تكون سنة لذلك نلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنّ معظم الباحثين ركزوا في تعريفهم لدوران العمل على معرفة حركة العاملين من المنظمة وإليها بمعنى أنه يجب أن تُحصى المنظمة أعداد جميع العاملين الذين تركوا وظائفهم والعاملين الذين التحقوا بالمنظمة وذلك من أجل التمكن من حساب معدل دوران العمل ومن هنا وبرأينا يمكن تعريف دوران العمل بأنه :

حركة العاملين من المنظمة وإليها خلال فترة زمنية معينة عادةً تكون سنة.

١_٢ الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي والتدوير الوظيفي:

لا يستطيع البعض التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي لأنّ في كليهما انتقال للموظفين إلى خارج المنظمة لكن الاختلاف بينهما يكمن في أنّ الدوران الوظيفي يشمل حركات انتقال الموظفين من المنظمة وإليها ، أما التسرب فيقتصر على الانتقال من المنظمة إلى خارجها فقط.^{٧٠}

^{٦٦} Abassi & Hollman , Turnover, the real bottom line. Public Personnel Management , 2000 , p: 342

^{٦٧} الكبيسي ، عامر ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط ١ ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥ م ، ص ٦٣ .

^{٦٨} مرهج ، منذر ، بواط ، عادة ، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية ، مرجع سابق ، ص ٣٧٨ .

^{٦٩} شفيق ، شاكر ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، ٢٠١٠ م ، ص ٣٧ .

^{٧٠} <https://hrdiscussion.com/hr56955.html>

يختلف دوران العمل عن التدوير الوظيفي فالتدوير الوظيفي: هو تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في ذات المستوى الوظيفي أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً.^{٧١}

١_٣ الأنواع الرئيسية لدوران العمل:^{٧٢}

١. الترك الطوعي: وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.
٢. الترك الإجباري: وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخل فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:
 - أ - تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.
 - ب - تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.
٣. الدخول الطوعي: ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.
٤. الدخول الإجباري: ويتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.

وسنستعرض أنواع دوران العمل بشكل موجز في جدول على النحو الآتي:

<https://hrdiscussion.com/hr56955.html>

^{٧٢} السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ٢١٠ .

الجدول رقم (2) يوضح أنواع دوران العمل

من خارج المنظمة إلى الداخل	من داخل المنظمة إلى الخارج	اتجاه الحركة طبيعة الحركة
الاستخدام الجديد أو إعادة الاستخدام	الترك الطوعي للعاملين (الاستقالة)	طوعية
التجديد أو الالتحاق الإجباري	الفصل والطرء والتسريح	إجبارية

المصدر : السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مرجع سابق ، ص ٢١١ .

١_٤ أسباب دوران العمل:

أولاً: أسباب حتمية لا يمكن تجنبها على النحو الآتي:

- ١- التقاعد: وهو التوقف الإجباري عن العمل بعد الوصول إلى السنّ الإلزامية التي تشترطها الأنظمة الرسمية وأمسى سنّ التقاعد سنّاً معلوماً لا يتجاوز مداه 60 عاماً تسمح للمتقاعد بالعيش الكريم في مجتمعه.^{٧٣}
- ٢- الفصل من العمل نتيجة لانتهاج سلوكيات غير قويمه مثل المخالفة المستمرة للأنظمة والقواعد الخاصة بنظام العمل، أو تدمير الممتلكات، أو السرقة، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء، أو عدم القيام بالأعمال المكلف بها، أو الغياب عن العمل فترات طويلة دون عذر مشروع .^{٧٤}
- ٣- العجز: ^{٧٥} يقصد بالعجز في المنظومة الإدارية فقدان الموظف أو المستخدم القدرة على القيام بالمهام الموكلة إليه نتيجة مرض أو تضحية لفائدة الصالح العام.

٤- طبيعة العمل الموسمية

٥- الوفاة.

^{٧٣} حسن ، مرح مؤيد ، الحياة الاجتماعية لما بعد التقاعد دراسة ميدانية للمتقاعدين في مدينة الموصل ، الموصل ، العراق ، ٢٠١١م ، ص ١١٦ .

^{٧٤} بوظو ، روشان ، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة ، الرمال للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤م ، ص ٩٤ .

^{٧٥} حسن ، مرح مؤيد ، مرجع سابق ، ص ١٨٠ .

ثانياً: أسباب غير حتمية يمكن تجنبها من جانب الشركة: ^{٧٦}

- ١- استغناء المنظمة عن بعض العاملين نظراً لعدم توافر الخبرة الكافية ويرجع ذلك لسوء الاختيار.
- ٢- التقاعد المبكر.
- ٣- النقل: وهو نقل الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوٍ له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفيع "الترقية" بل لمعالجة بعض ضرورات العمل. ^{٧٧}
- ٤- الاستقالات: وهي إنهاء خدمة الموظف بناءً على طلبه وللاستقالة أسباب عديدة: ^{٧٨}
 - قلة أجور العاملين وعدم اقتناعهم بها مقارنةً بما تمنحه المنظمات الأخرى لموظفيها.
 - تدني مستوى الخدمات والحوافز المقدمة للعاملين في المنظمة بالمقارنة مع غيرها المنظمات.
 - زيادة معدلات الإجهاد بالعمل ونقص الرعاية الصحية.
 - عدم ترقية العاملين في السلم الوظيفي رغم استحقاقهم لذلك.
 - إهمال المنظمة في تأهيل ظروف مناسبة للعمل داخلها.
 - استبداد الإدارة العليا بقرارات المنظمة وعدم مراعاتها لظروف العاملين ومشاركتها خاصةً بما يتعلق بهم من تلك القرارات.

ثالثاً: أسباب تنظيمية خاصة بالمنظمة: ^{٧٩}

١. تقليص نشاط المنظمة.
٢. انتقال أعمالها إلى مكان أو موقع آخر.

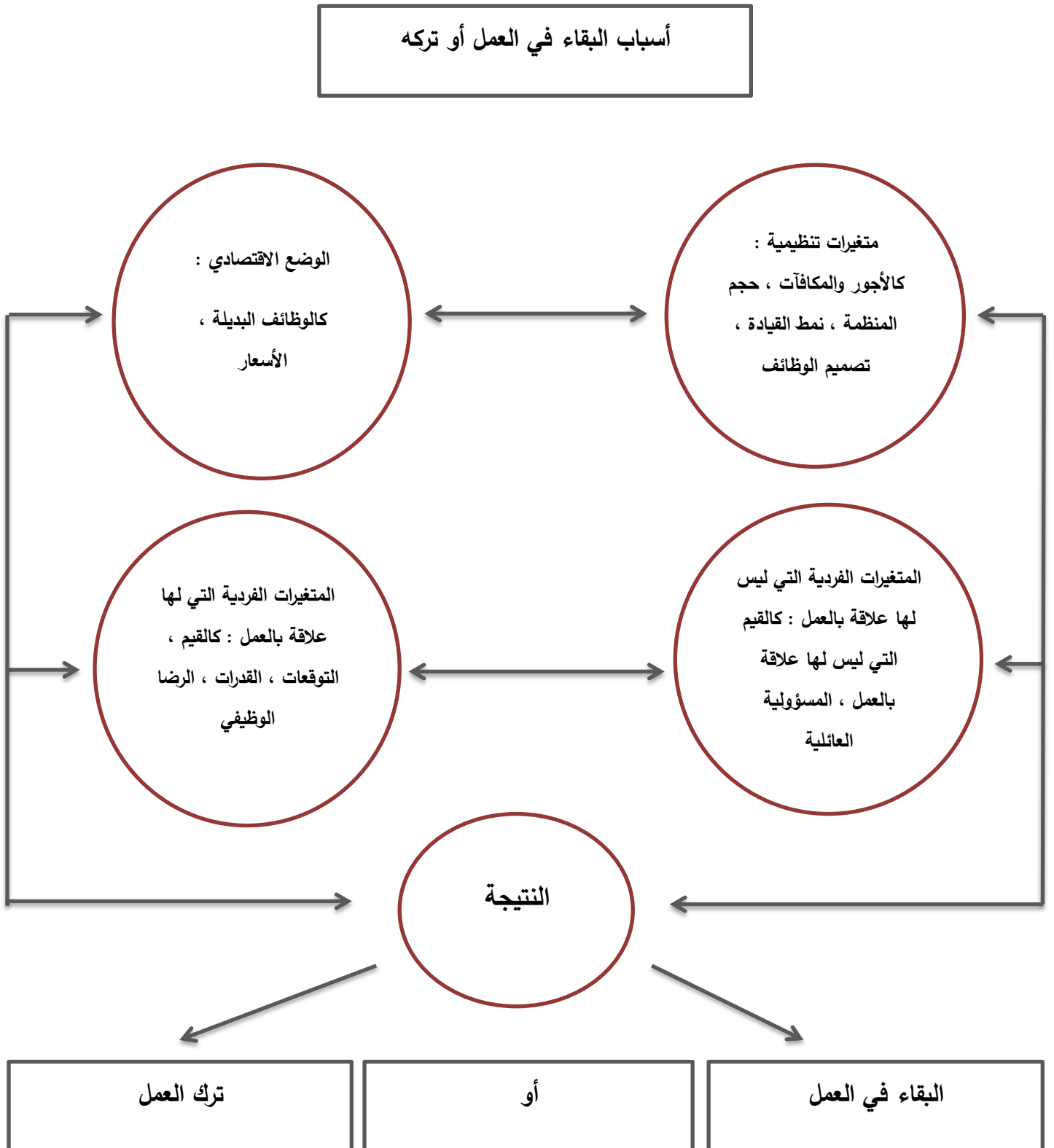
^{٧٦} بوظو ، روشان ، مرجع سابق ، ص ٩٥.

^{٧٧} حسن ، مرح مؤيد ، مرجع سابق ، ص ١٨١.

^{٧٨} عباس ، أيمن ، دوران العمل ، ٢٠١٩ م ، مقالة الكترونية <http://arknowledge.net/2019/08/31/%D8%AF%D9%88%D8%B>

^{٧٩} العزاوي ، نجم ، الحميري ، عباس ، القريشي ، أرزوقي ، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٥ م ، ص ١٥٨.

الشكل رقم (6) يوضح أسباب البقاء في العمل أو تركه



المصدر : مادة إدارة الموارد البشرية، الفرقة الرابعة شعبة نظم المعلومات الادارية، الفصل الدراسي الأول، كتاب الكتروني، ٢٠١٥ م ،

ص ١٥، <https://hr4103is.files.wordpress.com/2015/12/hr-chapters-9-10-2015-2016.pdf>

المبحث الثاني: تكاليف دوران العمل والعوامل المؤثرة فيه:

٢_١ تكاليف دوران العمل:^{٨٠}

أولاً: تكاليف ترك العمل:

وتتمثل تكاليف ترك العمل بترك العمالة سواء كانت ماهرة أو غير ماهرة علماً أنّ معدلات ترك العمالة غير الماهرة عادة ما تكون أعلى من غيرها ، ولكنّ تأثير ذلك في أداء الشركة محدود لسهولة استبدالها بعمالة أخرى، ولكنّ المشكلة تصبح غايةً في الخطورة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدّل دوران العمل فيها منخفضاً، لأنّ الشركة تفقد بفقدانهم التّأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أنّ هذه الفئة عندما تترك العمل فإنّها تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى المنافسين وهذا يشكّل ضرراً كبيراً على الشركة التي خسرتهم ، وغالباً يعود سبب ترك العمالة الماهرة إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وبما أنّ هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للشركات لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية الشركة ، فإنّ ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور تحمل الأهمية والتأثير نفسه، لأنّ إدارتها الجيدة هي سبب محافظة الشركة على مصدر ثروتها الحقيقي المتمثلة في رأس المال البشري.

ثانياً: تكاليف الإحلال:^{٨١}

- ١- التكاليف الخاصة باستقطاب واختيار وتعيين فرد جديد ، بما في ذلك تكلفة مقابلة الدخول للعمل والمقابلات والاختبارات والفحوصات الطبية اللازمة قبل التعيين وغيرها.
- ٢- تكاليف الإعداد والتدريب للفرد الجديد، سواء من جانب المشرف أو إدارة الموارد البشرية أو القائم بالتدريب.
- ٣- الفرق بين ما يحصل عليه المتدرب الجديد من أجر وما يستحقه مقابل الإنتاج، فإنّ إنتاجه في الفترة الأولى منخفض بالمقارنة بالحد الأدنى للأجر الذي يحصل عليه.
- ٤- تكاليف الإنتاجية الضائعة (الإنتاج الضائع في الفترة ما بين ترك العمل وتعيين عامل جديد).
- ٥- تكلفة الاختلاف في الأداء لدى الموظف الجديد وارتفاع معدل الحوادث للعاملين الجدد وما يترتب على ذلك من تكاليف.

^{٨٠} الأحمدى ، فواز ، إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل ، مقالة منشورة في جريدة العرب الاقتصادية والدولية ، السعودية ، ٢٠٠٩ ، http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html
<https://ejaaba.com/Employee-Turnover>

كل ذلك بالإضافة إلى الأثر النفسي الذي يخلفه ترك العمل على الأفراد العاملين فخرج أحد الأعضاء قد يسبب فراغاً نفسياً سلبياً لزملائه لفترة زمنية معينة.^{٨٢}

٢_٢ العوامل المؤثرة في دوران العمل:

إنّ ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي ، وبما أنّ المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة ، والبيئة تتسم بأنّها بيئة ديناميكية غير مستقرة فإنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ارتفاع معدلات دوران العمل على النحو الآتي:^{٨٣}

١. الظروف الاقتصادية العامة: General Economic Conditions:

يؤثر النشاط الاقتصادي الفعّال في توفر بدائل عديدة ومتنوعة تتيح للفرد عملية الاختيار والمفاضلة ؛ وذلك بسبب تعدد وتنوع الفرص المتاحة أمامه أما في حالة الركود الاقتصادي ونتيجة لانسحاب بعض المنظمات من السوق فإنّ الفرص المتاحة أمام الفرد العامل تصبح قليلة ومحدودة.

٢. حركة الأفراد: Personal Mobility:

إنّ الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه الكفاءات ، والحصول على مردود أعلى فضلاً عن أنّ الطلب على هذه المهارات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

٣. ضمانات العمل: Job Security:

عند توفير ضمانات عمل للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيشعر الفرد أنّه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة والعكس صحيح ، ففي حالة حصول عمليات إنهاء الخدمة وإقالات وعقوبات غير عادلة وغير مبررة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك الظروف مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.

^{٨٢} العزاوي ، نجم ، الحميري ، عباس ، القريشي ، أرزوقي ، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ، مرجع سابق ، ص ١٥٨ .
^{٨٣} نديم، زينب شكري محمود، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل : دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، بحث منشور في كلية التجارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة المنصور ، ٢٠١٦م ، ص ١٧ .

المبحث الثالث: دوران العمل في الفنادق:

إنَّ ارتفاع معدّل دوران الموظفين يمثّل مشكلة عمالة أساسية في قطاع الفنادق ما جعل منه شغلاً شاغلاً رئيساً لصناعة الخدمات وخاصة صناعة الفنادق والمتخصصين في المجال الفندقي الذين يبحثون في قضايا الموارد البشرية ، إذ يمكن أن يؤثر معدّل دوران الموظفين المرتفع بشكل مباشر على ربحية الفندق بسبب التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب ، وإرشاد الموظفين الجدد حتى يصلوا إلى أفضل إنتاجية.^{٨٤}

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنَّ معدّل دوران العمل في صناعة الضيافة مرتفع بشكل غير مقبول الأمر الذي جعله مشكلة عالمية حقيقية ونظراً لأنّ صناعة الضيافة تتألف من بُعدين رئيسيين هما الإنتاج والخدمة، فإنَّ إعداد وتقديم الخدمات من الفندق إلى العميل يعتمد بشكل رئيسي على الموظفين وبالتالي فإن نجاح هذه الصناعة يعتمد في المقام الأول على توظيف العمالة وإدارتها وكيفية الاحتفاظ بها.^{٨٥}

٣_١ موسميّة النشاط الفندقي:

لا تزال الطبيعة الموسمية للنشاط الفندقي سبباً رئيساً وراء ارتفاع معدّلات دوران الموظفين إذ تُعدّ من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل في صناعة الضيافة عامةً وفي الفنادق خاصةً، حيث يقوم مديرو الفنادق عادةً بتعيين الموظفين في مواسم الطلب السياحي وإقالتهم من العمل في أوقات الركود على أساس التقلبات الموسمية ، إذ لا يزال مديرو الفنادق ينظرون للموظف على أنّه سلعة قابلة للاستبدال في أي زمان ومكان متجاهلين الأثر السلبي (المادي والمعنوي) الذي يخلفه الموظف وراءه عند تركه للعمل.^{٨٦}

وفي دراسة كانت قد أجريت على عدد من الفنادق ركّزت على محاولة التعرف على التكاليف الخفية التي ترتبط بدوران الموظفين في الفنادق ، تمّ إجراء مقابلات مع أكثر من أربعين موظفاً ومهنيّاً في مجال الموارد البشرية مرتبطين بشركتين للفنادق ، واستخدموا معلومات لتطوير برنامج كمبيوتر لحساب التكاليف المرتبطة بالمغادرة الطوعية لموظف واحد في مجموعة متنوعة من الوظائف ، توصلت تلك الدراسة إلى أنّ الفندق يتكبّد خسائر كبيرة في تكاليف التوظيف ، الاختيار ، الفصل وفقدان الإنتاجية.^{٨٧}

^{٨٤} https://s3.amazonaws.com/rdcmsshsmai/files/production/public/FileDownloads/TFG%20Whitepaper_A4_TURNOVER_v4final.pdf,p6.

^{٨٥} Kennedy, David , & Berger, Florence, Newcomer socialization The Cornell HR AQuarterly , 1994 , p:58.

^{٨٦} Falchetta, Guglielmo & Fasone, Vincenzo & Provenzano, Carmelo , Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem?. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 11 , 2013 , P: 585.

^{٨٧} Simons ,Tony & Hinkin ,Timothy , the Effect of Employee Turnover on Hotel Profits: A Test Across Multiple Hotels ,Cornell University School of Hotel Administration , 2001 , p:65 .

٣_٢ مشاكل دوران العمل في الفنادق:

يؤدي دوران العمل إلى العديد من المشاكل منها:^{٨٨}

١. تحمّل الكثير من التكاليف عند تعيين عاملين جدد بدلاً من العاملين الذين تركوا العمل.
٢. ارتفاع نسبة حوادث العمل وتكاليفه نتيجة ضعف خبرة العاملين الجدد وعدم إلمامهم الكامل بطبيعة العمل.
٣. عدم القدرة على القيام بالمهام الموكلة في الفترة المحددة.
٤. تحمّل الفندق التزامات لم تكن في الحسبان مثل مكافآت ترك الخدمة.
٥. قد لا يتقبل أعضاء التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي للفرد الجديد.

٣_٣ حساب معدل دوران العاملين في الفنادق:

عادة ما يتم حساب معدل دوران العاملين في الفندق على النحو الآتي:^{٨٩}

معدل دوران العاملين = متوسط عدد العمال التاركين والملتحقين / متوسط عدد العاملين في السنة * 100

ثم يتم عمل مقارنة لهذا المعدل للفندق مع الفنادق الأخرى ، ويمكن قياس معدل دوران العمل بالنسبة للأقسام الموجودة في الفندق على سبيل المثال:

معدل دوران العاملين لقسم التدبير الفندقي = متوسط عدد تاركي العمل في هذا القسم والملتحقين / متوسط عدد العاملين فيه خلال السنة * 100

ثم يتم مقارنة هذا المعدل لهذا القسم ومقارنته بالأقسام الأخرى على صعيد الفندق الواحد لمعرفة أي من تلك الأقسام معدل دوران العمل فيها أكبر من غيره لمعرفة الأسباب الحقيقية ، ومحاولة تلافيها ، وتعرض المنظمة التي تهمل قياس معدل دوران العمل بصورة دورية إلى تدهور سريع في الأداء وذلك في حال عدم قدرتها على تشخيص أسباب ارتفاع أو انخفاض المعدل المذكور.

^{٨٨} بوظو ، روشان ، مرجع سابق ، ص ٩٤.

^{٨٩} الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٠٠.

٣_٤ تحليل معدلات ترك الخدمة: ٩٠

كلما قلّت النسبة كانت دليلاً على استقرار العمالة ، وكلما زادت كانت دليلاً على توتر قوة العمل واضطرابها فمثلاً: نسبة 10 % دليل على استقرار العمالة ولكن إذا زادت هذه النسبة ووصلت إلى معدل 40 % فإنه مؤشر على عدم استقرار العمالة لذلك يجب مراقبة معدلات دوران العاملين قبل أن تصل لأرقام كبيرة ثم مناقشة كافة الأسباب التي أدت لارتفاعها والسعي لإيجاد الحلول خاصة إذا كانت تلك الأسباب متعلقة بالمنشأة هنا يجب تحسين ظروف العمل والسياسات المتبعة.

٣_٤ كيفية تخفيض معدل دوران العمل في الفنادق :

يمكن جعل معدل دوران العمل في أي منظمة في أدنى مستوى له من خلال معرفة الأسباب الرئيسة التي أدت إلى ارتفاعه خاصة تلك التي يمكن تجنبها ، ومن أهم الأسباب التي يجب الاهتمام بها لذلك: ٩١

- الاختيار السليم للعمالة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد.
- وضع معايير عادلة للمكافآت والأجور.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- الاهتمام بالأمان والرضا الوظيفي.
- الاهتمام بتدريب العاملين بصورة مستمرة.
- العمل على معالجة ضغوط العمل وتهيئة الظروف المناسبة في العمل.
- تشجيع الإبداع في العمل.
- الاهتمام بقياس الروح المعنوية للعاملين.

٩٠ أحمد ، خالد حسن ، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف الجزء الأول دراسة مقارنة ، مكتبة القانون والاقتصاد ، الرياض ، ٢٠١٤م ، ص ١٥٠ .
٩١ <https://hr4103is.files.wordpress.com/2015/12/hr-chapters-9-10-2015-2016.pdf>

خلاصة الفصل الثاني:

تواجه الكثير من المنظمات حالات متعددة لترك الأفراد العاملين بها ، ومما لاشك فيه أنّ معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل ستساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات التي من شأنها الحد منها ، والاحتفاظ بالقوى العاملة الخاصة بها ، والتمسك بمخزون المهارات الموجود لديها لما تسببه عمليات الترك الدائم من ارتفاع كبير في تكاليف الاختيار لملء الوظائف الشاغرة، وما قد يتسبب التحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول به إلى الأداء المطلوب، علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

ومن هذا المنطلق فإنّ معرفة وتحليل معدّل دوران العمل ضروري لتحديد نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسببٍ أو لآخر، لذلك فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدّل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات السائدة في المنظمة.

الفصل الثالث :

أثر توظيف الموارد البشرية على دوران العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق :

- المبحث الأول : تحليل معدلات دوران العمل

- المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

- المبحث الثالث : اختبار الفرضيات إحصائياً

الفصل الثالث: أثر توظيف الموارد البشرية على دوران العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق:

في هذا الفصل ستستعرض الباحثة تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تمّ التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما تمّ وصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية، وكذلك تمّ إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة والمتعلقة بفقرات الدراسة وأبعادها ومحاورها، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (24) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية لدراسة توظيف الموارد البشرية وأثره في دوران العمل من خلال دراسة ميدانية تم إجراؤها في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق موزعة على النحو الآتي:

المبحث الأول: تحليل معدلات دوران العمل في الفنادق:

من خلال زيارة الفنادق عينة البحث ودراسة موضوع دوران العمل فيها عن كثب والاطلاع على بيانات العاملين كان لابدّ من تفصيل ذلك وفق جداول توضيحية بحيث سنستعرض في هذه الجداول أعداد العاملين في الفنادق عينة البحث ابتداءً من عام 2015 م وحتى عام 2018 م أي للأعوام الأربعة الماضية على النحو الآتي:

الجدول رقم (3) أعداد العاملين لعام 2015 م

اسم الفندق					
فندق فينيسيا	فندق البلوتاور	فندق الزيتون	فندق أمية	فندق الايوان	
64	75	69	71	78	عدد العاملين الكلي
16	22	16	12	21	عدد تاركي العمل
11	14	7	11	16	عدد الملتحقين بالعمل
59	67	60	70	73	عدد العاملين النهائي

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام 2015 م:

أولاً: فندق فينيسيا:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق فينيسيا في بداية العام 2015 م أربعة وستون عاملاً ، ستة عشر عاملاً منهم تركوا عملهم خلال العام ، لم يستطع الفندق أن يسدّ النقص الكلي في عدد العمال ولكنه استطاع أن يوظف أحد عشر عاملاً في الوظائف الأكثر أهمية التي بقيت شاغرة منها.

وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق فينيسيا للعام 2015 م:

$$(16 + 11) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 21.95 \% .$$

$$(64 + 59) / 2$$

نلاحظ أن معدل دوران العمل قد وصل تقريباً لنسبة 22 % في فندق فينيسيا خلال سنة 2015 م وهذا المعدّل يُعدّ مرتفعاً نوعاً ما بالنسبة لفندق أربعة نجوم ، بمعنى أنّه عندما يتخلّى ستة عشر عاملاً من أصل أربعة وستين عن أعمالهم خلال سنة واحدة ، فهذا يعني أنّ هناك مشكلة كوّنتها مجموعة من العوامل والأسباب التي دفعتهم لترك العمل.

ثانياً: فندق البلوتاور:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق البلوتاور في بداية العام 2015 م خمسة وسبعون عاملاً ، ترك العمل منهم خلال العام ذاته اثنان وعشرون عاملاً ، استطاع الفندق أن يوظّف أربعة عشر عاملاً بدلاً عن كلّ من ترك وظيفته وبذلك يكون معدل دوران العاملين في فندق البلوتاور للعام 2015 م:

$$(22 + 14) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 25.35 \% .$$

$$(75 + 67) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل لنسبة 25 % في فندق البلوتاور خلال سنة 2015 م وهذا المعدّل أيضاً يُعدّ عالياً بالنسبة لعدد العاملين الأصلي والذي كان خمسة وسبعون عاملاً في بداية العام 2015 م خاصّة

أنّ الفندق لم يستطع تعويض النقص الكبير الذي طرأ على عدد العاملين حيث إنّه قام بتوظيف أربعة عشر عاملاً بديلاً عن اثنان وعشرين كانوا قد تركوا وظائفهم لأسباب غير معروفة ، وهذا الأمر كان لابدّ من دراسته وتحليل أبعاده من قبل الإدارة والسّعي لمعالجته من خلال المسارعة لكشف الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدّت إلى ذلك والعمل على إيجاد الحلول لمعالجة تلك المسببات بهدف تخفيض معدّل دوران العمل.

ثالثاً: فندق الزيتونة:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق الزيتونة في بداية العام 2015 م تسعة وستون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته ستة عشر عاملاً، لم يستطع الفندق تعويض النقص الكبير في عدد العاملين إلا أنّه قام بتعيين سبعة عمالٍ فقط في أهمّ الوظائف التي بقيت شاغرة لضمان سير العمل.

وبذلك يكون معدّل دوران العاملين في فندق الزيتونة للعام 2015 م:

$$(16 + 7) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 17.83 \% .$$

$$(69 + 60) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 18 % في فندق الزيتونة خلال سنة 2015 م وهذا المعدّل عالٍ بالنسبة لعدد العاملين الكلّي الذي كان في بداية عام 2015 م تسع وستون عاملاً ، خاصّة أنّ الفندق لم يستطع أن يوظف أكثر من سبعة عاملين بعد أن ترك ستة عشر عاملاً أعمالهم ، وهذا الأمر قد أدّى بالضرورة لارتفاع معدّل دوران العمل في الفندق.

رابعاً: فندق أمية:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق أمية في بداية العام 2015 م واحدٌ وسبعون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام اثنا عشر عاملاً وتمّ تعيين أحد عشر عاملاً كانوا قد التحقوا بالعمل في العام نفسه.

وبذلك يكون معدّل دوران العاملين في فندق أمية للعام 2015 م:

$$(12 + 11) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 16.31 \% .$$

$$(71 + 70) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل لنسبة 16 % في فندق أمية خلال سنة 2015 م وهذا المعدّل يُعدّ مقبولاً نوعاً ما إلّا أنّه بحاجة لمراقبة وترصد من قبل الإدارة وذلك من أجل تدارك ارتفاعه في السّنوات المقبلة.

خامساً: فندق الايوان:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق الايوان في بداية العام 2015 م ثمانية وسبعون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته واحد وعشرون عاملاً، قام الفندق بتعيين ستة عشر عاملاً لضمان حسن سير العمل.

وبذلك يكون معدّل دوران العاملين في فندق الايوان للعام 2015 م:

$$(21 + 16) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 24.50 \% .$$

$$(78 + 73) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 25 % في فندق الايوان خلال سنة 2015 وهذا المعدّل عالٍ بالنسبة لعدد العاملين الكلّي الذي كان ثمانية وسبعون عاملاً في بداية العام 2015 حيث بلغ عدد العاملين التاركيين لوظائفهم خلال العام ذاته واحد وعشرون عاملاً وهذا رقم كان على الإدارة عدم الاستهانة به إذ أنّ ارتفاع عدد العاملين الذين يتخلّون عن وظائفهم في أيّ منشأة ما هو إلّا نتيجة حتمية لأسباب يجب العمل على كشفها ومعرفتها من قبل المعنيين والسّعي لإيجاد الحلول لها.

بعد استعراض أعداد العاملين في الفنادق عيّنة البحث خلال سنة 2015 م وحساب معدّلات دوران العمل فيها سنستعرض فيما يأتي أعداد العاملين في عام 2016 م من أجل حساب معدّلات دوران العمل على النّحو الآتي:

الجدول رقم(4) أعداد العاملين لعام 2016 م

اسم الفندق					
فندق فينيسيا	فندق البلوتاور	فندق الزيتون	فندق أمية	فندق الايوان	
59	67	60	70	73	عدد العاملين الكلي
18	20	14	17	19	عدد تاركي العمل
15	11	9	12	11	عدد الملتحقين بالعمل
56	58	55	65	65	عدد العاملين النهائي

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام 2016 م:

أولاً: فندق فينيسيا:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق فينيسيا في بداية العام 2016 م تسعة وخمسون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته ثمانية عشر عاملاً ، وكان عدد الملتحقين بالعمل خمسة عشر عاملاً وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق فينيسيا للعام 2016 م:

$$(18 + 15) / 2$$

$$\times 100 = 28.70 \% .$$

$$(59 + 56) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل لنسبة 29 % في فندق فينيسيا خلال العام 2016 م بعد أن كان 26 % في عام 2015 م بمعنى أنّ المعدّل في ازدياد خاصّة أنّه قد بلغ عدد العاملين الذين تركوا وظائفهم ثمانية عشر عاملاً خلال العام 2016 م ، حلّ محلهم خمسة عشر عاملاً في العام نفسه ، وهذه مؤشرات أدّت بالضرورة لارتفاع معدّل دوران العمل في الفندق.

ثانياً: فندق البلوتاور:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق البلوتاور في بداية العام 2016 م سبعة وستون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته عشرون عاملاً ، عيّن الفندق أحد عشر عاملاً جديداً بديلاً عنهم ، وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق البلوتاور للعام 2016 م:

$$(20 + 11) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 24.8 \% .$$

$$(67 + 58) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل لنسبة 24% في فندق البلوتاور خلال العام 2016 م وهذا المعدّل إن دلّ على شيء فهو يدلّ على أن الإدارة لم تأخذ بعين الاعتبار معدل دوران العمل للعام السابق وهذا يعني أنّه لازال يشكّل مشكلة جدّاً ذاته خاصّة أنّه قد وصل عدد العاملين الذين تركوا وظائفهم لعشرين عاملاً خلال العام 2016 م ، لم يستطع الفندق توظيف سوى أحد عشر عاملاً ليحلوا محلّهم بالتالي توقع ارتفاع هذا المعدل وبنسب كبيرة في السنوات المقبلة مالم يتم دراسة هذه المشكلة وتحليلها والسعي لإيجاد الحلول لها من قبل المعنيين والإدارة العليا في الفندق.

ثالثاً: فندق الزيتونة:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق الزيتونة في بداية العام 2016 م ستون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته أربعة عشر عاملاً ، لم يستطع الفندق تعويض النقص الكبير الذي أصاب عامليه إلا أنّه قام بتعيين تسعة عمّال في أهمّ الوظائف التي أصبحت شاغرة وذلك من أجل ضمان سير العمل ليصبح معدّل دوران العمل في فندق الزيتونة للعام 2016 م:

$$(14 + 9) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 20 \% .$$

$$(60 + 55) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 20 % في فندق الزيتونة خلال العام 2016 م بعد أن كان 18 % في عام 2015 م وهذا يعني احتمال استمرار ارتفاعه في الأعوام المقبلة مالم يتم اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة.

رابعاً: فندق أمية:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق أمية في بداية العام 2016 م سبعة عشر عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام سبعة عشر عاملاً ، تم تعيين اثني عشر عاملاً التحقوا في العام نفسه ليصبح معدّل دوران العمل في فندق أمية للعام 2016 م:

$$(17 + 12) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 21.48 \% .$$

$$(70 + 65) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل لنسبة 21 % في فندق أمية خلال العام 2016 م بعد أن كان بنسبة 16 % في عام 2015 م وهذا ارتفاع كبير كان لابدّ على الإدارة أخذه بعين الاعتبار خاصّة أنّ عدد العاملين الذين تركوا وظائفهم خلال العام 2016 م قد تجاوز السبعة عشر عاملاً تم تعيين اثني عشر عاملاً جديداً بديلاً عنهم في العام نفسه.

خامساً: فندق الإيوان:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق الإيوان في بداية العام 2016 م ثلاثة وسبعون عاملاً، ترك العمل منهم تسعة عشر عاملاً ، ليقوم الفندق بتعيين أحد عشر عاملاً في أهمّ الوظائف التي بقيت شاغرة. وبذلك يكون معدّل دوران العاملين في فندق الإيوان للعام 2016 م:

$$(19 + 11) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 21.74 \% .$$

$$(73 + 65) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 22 % في فندق الإيوان خلال العام 2016 م بعد أن كان 25 % في عام 2015 م وهذا يعني أنّه قد تمّ وضع مشكلة دوران العمل تحت أنظار الإدارة والعمل على معرفة حيثياتها ممّا أدى لخفض معدّل دوران العمل مقارنةً بالعام السّابق وهذا مؤشر جيّد.

بعد استعراض أعداد العاملين في الفنادق عيّنة البحث خلال عامي 2015 م و 2016 م وحساب معدّلات دوران العمل فيها سنستعرض فيما يأتي أعداد العاملين في عام 2017 م من أجل حساب معدّلات دوران العمل على النّحو الآتي:

الجدول رقم (5) أعداد العاملين لعام 2017 م

اسم الفندق					
فندق فينيسيا	فندق البلوتاور	فندق الزيتون	فندق أمية	فندق الايوان	
56	58	55	65	65	عدد العاملين الكلي
19	21	18	19	20	عدد تاركي العمل
16	14	11	13	14	عدد الملحقين بالعمل
53	51	48	59	59	عدد العاملين النهائي

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام 2017 م:

أولاً: فندق فينيسيا:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق فينيسيا في بداية العام 2017 م ستة وخمسون عاملاً ، ترك العمل منهم خلال العام ذاته تسعة عشر عاملاً ، استطاع الفندق تعويض النقص الذي حدث في عدد العمال خلال العام وذلك بتوظيف ستة عشر عاملاً ، وهكذا يصبح معدّل دوران العمل في فندق فينيسيا للعام 2017 م:

$$(19 + 16) / 2$$

$$\frac{(19 + 16) / 2}{56} \times 100 = 32.11 \% .$$

$$(56 + 53) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 32 % في فندق فينيسيا خلال العام 2017 م بعد أن كان 29 % في عام 2016 م و 22 % في عام 2015 م أي أنّ المعدل في ازدياد من دون معرفة الأسباب المؤدية لارتفاعه من قبل إدارة الفندق هذا من جهة ، من جهة أخرى بلغ عدد العاملين الذين تركوا وظائفهم تسعة عشر عاملاً خلال العام 2017 لم يتمّ البحث من قبل المعنيين في الأسباب التي دفعتهم لترك عملهم ، الأمر الذي يزيد من احتمالية ارتفاع معدّل دوران العمل في الفندق في السنوات المقبلة.

ثانياً: فندق البلوتاور:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق البلوتاور في بداية العام 2017 م ثمانية وخمسون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته واحد وعشرون عاملاً، لم يستطع الفندق أن يعوّض النقص الكبير في عدد العاملين إلا أنه قام بتعيين أربعة عشر عاملاً في أهمّ الوظائف التي بقيت شاغرة.

وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق البلوتاور للعام 2017 م:

$$(21 + 14) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 32.11 \% .$$

$$(58 + 51) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 32 % في فندق البلوتاور خلال العام 2017 م بعد أن كان 24 % في عام 2016 م و 25 % في عام 2015 م وهذا يعني أنّ معدّل دوران العمل قد ارتفع بشكل كبير مقارنةً بالأعوام السابقة ويجب على المعنيين التدخل لمنع استمرار ارتفاعه مستقبلاً.

ثالثاً: فندق الزيتونة:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق الزيتونة في بداية العام 2017 م خمسة وخمسون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته ثمانية عشر عاملاً ، عيّن الفندق أحد عشر عاملاً جديداً كتعويض عنهم.

وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق الزيتونة للعام 2017 م:

$$(18 + 11) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 28.16 \% .$$

$$(55 + 48) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 28 % في فندق الزيتونة خلال العام 2017 م بعد أن كان 20 % في عام 2016 م و 18 % في عام 2015 م وهذا ارتفاع كبير مقارنةً بالعامين السابقين هذا من جهة، من جهة أخرى بلغ عدد العاملين الذين تركوا وظائفهم ثمانية عشر عاملاً خلال العام 2017 م وهذا الرقم بازدياد مستمرّ مع عدم قدرة الإدارة العليا على سدّ النقص الكبير في أعداد العاملين الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة ارتفاع متفاقم في معدّلات دوران العمل في الفندق.

رابعاً: فندق أمية:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق أمية في بداية العام 2017 م خمسة وستون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته تسعة عشر عاملاً ، لم يستطع الفندق تعويض النقص في عدد العمال ولم يعيّن سوى ثلاثة عشر عامل وبذلك يكون معدّل دوران العاملين في فندق أمية للعام 2017 م:

$$(19 + 13) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 25.81 \% .$$

$$(65 + 59) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 26 % في فندق أمية خلال العام 2017 م بعد أن كان 21 % في عام 2016 م و 16 % في عام 2015 م وهذا الارتفاع في ازدياد ما لم يتم البحث في الأسباب التي أدّت له والسعي لمعالجة المشكلات التي تدفع العاملين في الفندق لترك وظائفهم.

خامساً: فندق الإيوان:

بلغ عدد العاملين في فندق الإيوان في بداية العام 2017 م خمسة وستون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته عشرون عاملاً ، تم تعيين أربعة عشر عامل في أهمّ الوظائف التي بقيت شاغرة لضمان حسن سير العمل. وبذلك يكون معدّل دوران العاملين في فندق الإيوان للعام 2017 م:

$$(20 + 14) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 27.42 \% .$$

$$(65 + 59) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 27 % في فندق الإيوان خلال العام 2017 م بعد أن كان 22 % في عام 2016 م و 25 % في عام 2015 م وهذا يعني أن معدّل دوران العمل قد عاد للارتفاع بعد سعي الإدارة لخفضه في العام السابق وهذا ما يزيد من احتمالية استمرار ارتفاعه في السنوات المقبلة بشكل أكبر.

بعد استعراض أعداد العاملين في الفنادق عينة البحث خلال 2015 م و 2016 م و 2017 م وحساب معدّلات دوران العمل فيها سنستعرض فيما يأتي أعداد العاملين في عام 2018 م من أجل حساب معدّلات دوران العمل على النحو الآتي:

الجدول رقم (6) أعداد العاملين لعام 2018 م

اسم الفندق					
فندق فينيسيا	فندق البلوتاور	فندق الزيتون	فندق أمية	فندق الايوان	
53	51	48	59	59	عدد العاملين الكلي
21	22	18	20	23	عدد تاركي العمل
18	14	10	15	14	عدد الملتحقين بالعمل
50	43	40	54	50	صافي عدد العاملين

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

تحليل بيانات الجدول الخاص بعدد العاملين للعام 2018 م:

أولاً: فندق فينيسيا:

بلغ عدد العاملين الكلي في فندق فينيسيا في بداية العام 2018 م ثلاثة وخمسون عاملاً ، ترك العمل منهم خلال العام ذاته واحد وعشرون عاملاً ، وظّف الفندق ثمانية عشر عاملاً جديداً في مختلف الوظائف التي بقيت شاغرة ، وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق فينيسيا للعام 2018 م:

$$(21 + 18) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 37.18 \%$$

$$(53 + 50) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 37 % في فندق فينيسيا في عام 2018 م بعد أن كان 32 % في عام 2017 م و 29 % في عام 2016 م و 22 % في عام 2015 م.

إنَّ الارتفاع الملحوظ في معدّلات دوران العمل من شأنه أن يكبّد الفندق خسائر كثيرة مستقبلاً إضافة للمشكلات الي تترتب على هذا الارتفاع خاصّة أنّ إدارة الفندق لا تستطيع النّجاح بشكلٍ دائمٍ في تعويض النقص الكبير الحاصل في أعداد العاملين.

ثانياً: فندق البلوتاور:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق البلوتاور في بداية العام 2018 م واحدٌ وخمسون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته اثنان وعشرون عاملاً ، عيّن الفندق أربعة عشر عامل فقط في أهمّ الوظائف التي بقيت شاغرة. وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق البلوتاور للعام 2018 م:

$$(22 + 14) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 38.30 \% .$$

$$(51 + 43) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 38 % في فندق البلوتاور في عام 2018 م بعد أن كان 32 % في عام 2017 م و 24 % في عام 2016 م و 25 % في عام 2015 م ، وهذا الارتفاع من شأنه أن يسبّب الكثير من المشكلات والنتائج السلبية التي ستعكس على الفندق.

ثالثاً: فندق الزيتونة:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق الزيتونة في بداية العام 2018 م ثمانية وأربعون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته ثمانية عشر عاملاً ، تم توظيف عشرة عمالٍ فقط كانوا قد التحقوا بالعمل في العام نفسه.

وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق الزيتونة للعام 2018 م:

$$(18 + 10) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 31.82 \% .$$

$$(48 + 40) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 32 % في فندق الزيتونة في عام 2018 م بعد أن كان 28 % في عام 2017 م و 20 % م في عام 2016 م و 18 % في عام 2015 م والارتفاع في ازدياد ما لم يتم البحث في الأسباب التي أدت له خاصّة أنّ عدد العاملين الذين يتركون وظائفهم في ازدياد من دون أي محاولة من المعنيين للبحث في المسببات التي تدفع هؤلاء العاملين للتخلي عن وظائفهم.

رابعاً: فندق أمية:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق أمية في بداية العام 2018 م تسعة وخمسون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته عشرون عاملاً ، تم تعيين خمسة عشر عاملاً على مدار العام ، وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق أمية للعام 2018 م:

$$(20 + 15) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 30.97 \% .$$

$$(59 + 54) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 31 % في فندق أمية في عام 2018 م بعد أن كان 26 % في عام 2017 م و 21 % في عام 2016 م و 16 % في عام 2015 م والمعدّل في ازدياد ما لم يتم اجراء تدابير تسعى الادارة من خلالها لعلاج هذه المشكلة.

خامساً: فندق الإيوان:

بلغ عدد العاملين الكلّي في فندق الإيوان في بداية العام 2018 م تسعة وخمسون عاملاً، ترك العمل منهم خلال العام ذاته ثلاثة وعشرون عاملاً ، لم يستطع الفندق تعويض النقص الكبير في عدد العمال ولم يتم تعيين سوى أربعة عشر عاملاً ، وبذلك يكون معدّل دوران العمل في فندق الإيوان للعام 2018 م:

$$(23 + 14) / 2$$

$$\frac{\quad}{\quad} \times 100 = 33.94 \% .$$

$$(59 + 50) / 2$$

نلاحظ أنّ معدّل دوران العمل قد وصل وبشكل تقريبي لنسبة 34 % في فندق الإيوان في عام 2018 م بعد أن كان 27 % في عام 2017 م و 22 % في عام 2016 م و 25 % في عام 2015 م وهذا إن دلّ على شيء فهو يدلّ على إهمال معدّلات دوران العمل المرتفعة في السنوات السابقة وعدم الاكتراث بزيادة أعداد العاملين الذين يتخلون عن وظائفهم الأمر الذي أدّى بالضرورة إلى ارتفاع معدّل دوران العمل بشكل غير مقبول.

وهكذا نجد أن معدّلات دوران العمل ازدادت في الفنادق الخمسة وبشكل ملحوظ منذ عام 2015 م وحتى عام 2018 م موضحةً على النحو الآتي:

الجدول رقم (7) معدل دوران العاملين في الأعوام الأربعة

اسم الفندق					معدل دوران العمل
فندق فينيسيا	فندق البلوتاور	فندق الزيتون	فندق أمية	فندق الايوان	
22%	25%	18%	16%	25%	معدل دوران العمل لعام 2015 م
29%	24%	20%	21%	22%	معدل دوران العمل لعام 2016 م
32%	32%	28%	26%	27%	معدل دوران العمل لعام 2017 م
37%	38%	32%	31%	34%	معدل دوران العمل لعام 2018 م

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة:

بعد أن قمنا بالاطلاع على الأدبيات النظرية للبحث وفي إطار مشكلة البحث وتساؤلاتها، قمنا بتوزيع أداة البحث على عينة الدراسة حيث تتكون من قسمين:

١. القسم الأول:

ويتضمن أسئلة عامة عن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث وهي: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية، الراتب الشهري للعامل.

٢. القسم الثاني:

ويتضمن عرض للبيانات التي أظهرها الاستبيان وتحليلها وذلك من خلال تحليل آراء عينة البحث حول المتغيرات الخاصة بمراحل عملية التوظيف المتمثلة بالمحاور الثلاثة (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين) وتأثير كل منها على دوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق (فندق فينيسيا ، فندق البلوتاور، فندق الزيتون ، فندق أمية ، فندق الايوان)

استُعمل لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي وتم إعداد جداول التوزيع التكراري لمتغيرات البحث لاستخدامها في أغراض عملية التحليل الإحصائي الوصفي بهدف الحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار 24 في تحليل بيانات البحث واختبار الفرضيات لاستخراج النتائج.

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث:

تم توصيف مفردات عينة الدراسة وفقاً للفئات المكونة منها كما هو موضح فيما يأتي:

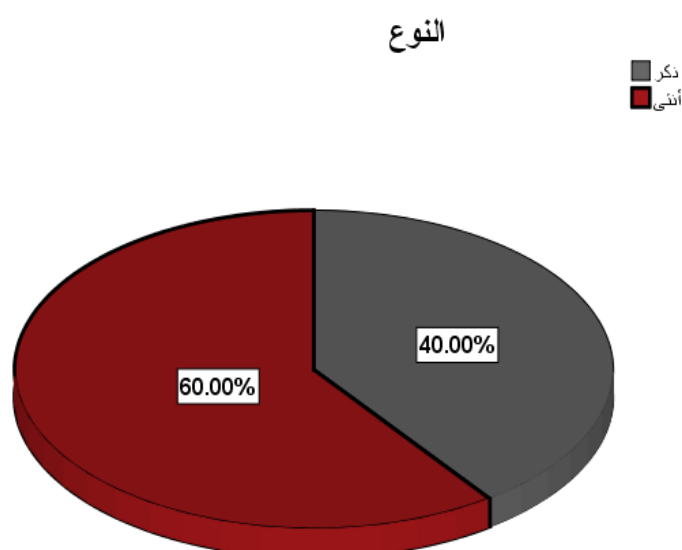
١. النوع:

الجدول رقم (8) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	40.0	40.0	40.0
أنثى	48	60.0	60.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (7) خصائص عينة الدراسة حسب النوع



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أن 40 % من عينة الدراسة هم من الذكور و 60 % من العينة إناث.

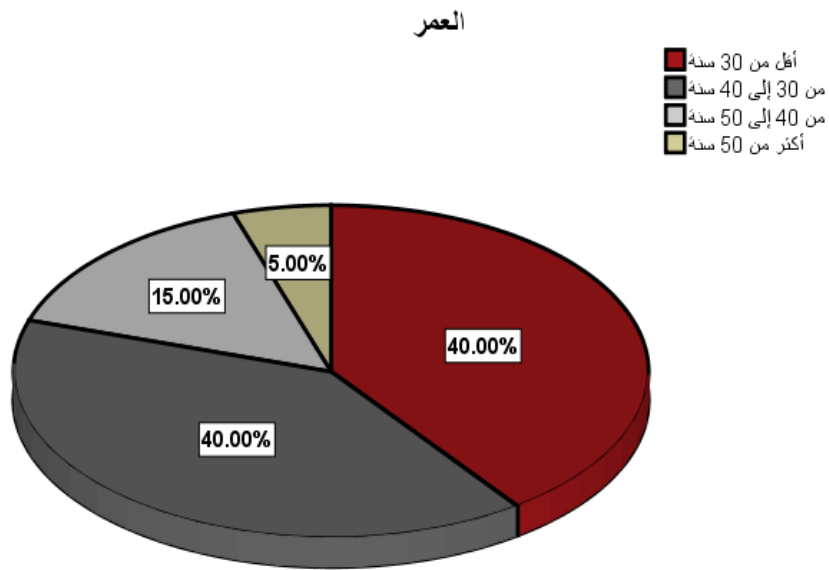
٢. العمر:

الجدول رقم (9) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	32	40.0	40.0	40.0
من 30 إلى 40 سنة	32	40.0	40.0	80.0
من 40 إلى 50 سنة	12	15.0	15.0	95.0
أكثر من 50 سنة	4	5.0	5.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (8) خصائص عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الاصدار 24

نلاحظ أنّ 40% من أفراد العينة أعمارهم أقلّ من 30 سنة وأنّ 40% منهم تتراوح أعمارهم بين ثلاثين وأربعين سنة وأنّ 15% منهم تتراوح أعمارهم بين أربعين وخمسين سنة و 5% من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن خمسين سنة ممّا يدلّ على أنّ أكثر أفراد العينة من فئة الشباب.

٣. الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (10) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

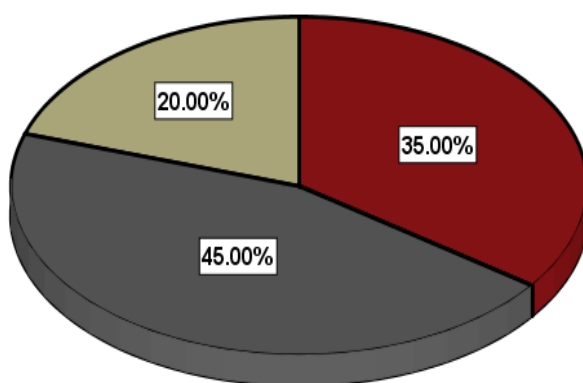
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	28	35.0	35.0	35.0
أعزب	36	45.0	45.0	80.0
غير ذلك	16	20.0	20.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (9) خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة_ الاجتماعية

متزوج
أعزب
غير ذلك



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أنَّ 35% من أفراد العينة هم من المتزوجين وأنَّ 45% منهم عازبين وأنَّ 20% منهم غير ذلك.

٤. المؤهل العلمي:

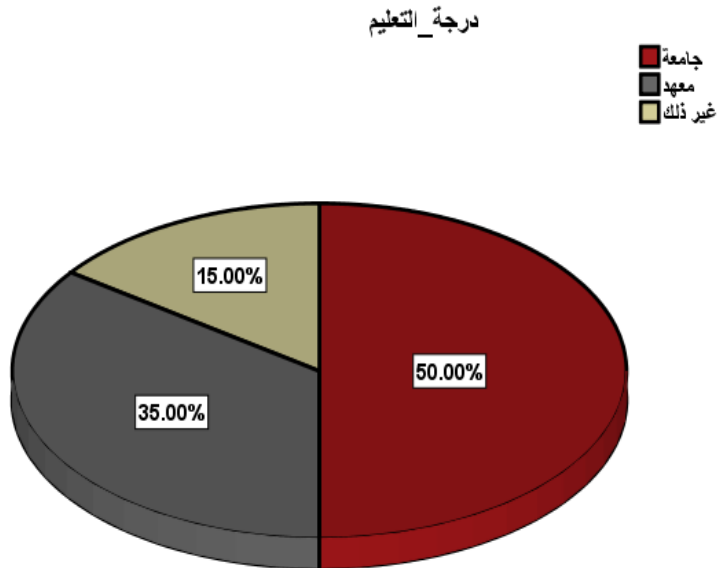
الجدول رقم (11) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعة	40	50.0	50.0	50.0
معهد	28	35.0	35.0	85.0
غير ذلك	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (10) خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أنّ 50% من أفراد العينة هم من حملة الإجازة الجامعية وأنّ 35% منهم هم من حملة شهادة المعهد المتوسط وأنّ 15% منهم غير ذلك ، فمنهم من هو حاصل على شهادة ثانوية عامة ، ومنهم من هو حاصل على دبلوم أو ماجستير وهذا ما يدلّ على المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة.

٥. التخصص العلمي:

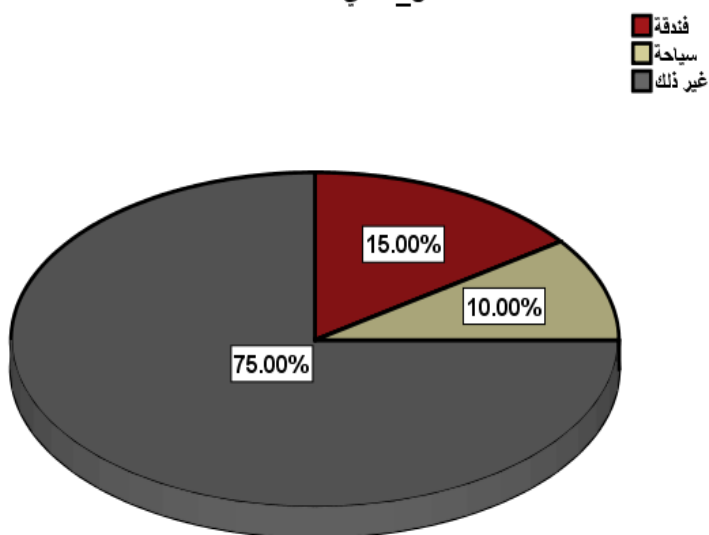
الجدول رقم (12) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فندقة	12	15.0	15.0	15.0
سياحة	8	10.0	10.0	25.0
غير ذلك	60	75.0	75.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (11) خصائص عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص_العلمي



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أنّ 15% من عينة الدراسة تخصصهم إدارة فندقية و 10% من عينة الدراسة تخصصهم سياحة أمّا باقي أفراد العينة الذين تصل نسبتهم إلى 75% فتخصصهم مختلف (إدارة أعمال، ترجمة، حقوق، تربية، وغيرها).

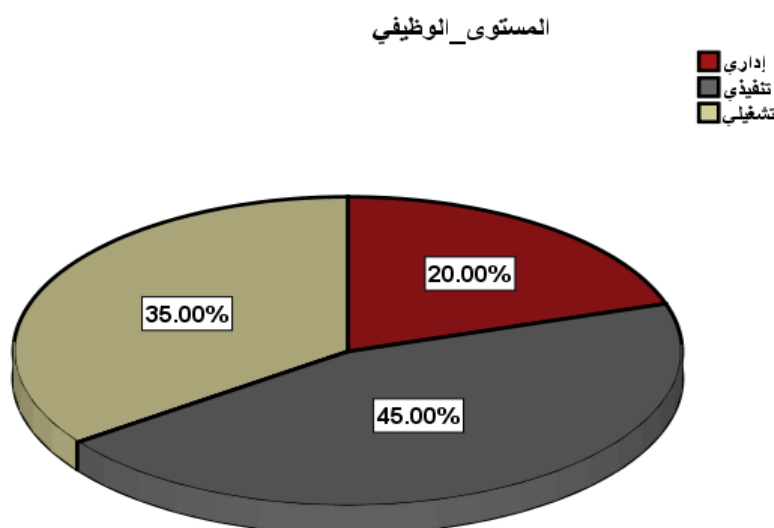
٦. المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (13) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	16	20.0	20.0	20.0
تنفيذي	36	45.0	45.0	65.0
تشغيلي	28	35.0	35.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (12) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أنّ 20% من أفراد العينة هم إدارة عليا (قيادية) وأنّ 45% تنفيذيين وأنّ 35% إدارة تشغيلية.

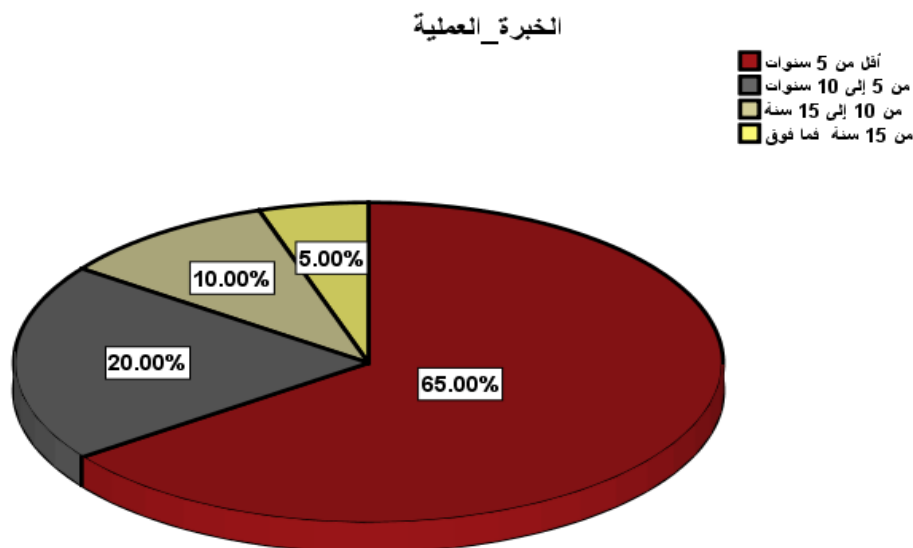
٧. الخبرة العملية:

الجدول رقم (14) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	52	65.0	65.0	65.0
من 5 إلى 10 سنوات	16	20.0	20.0	85.0
من 10 إلى 15 سنة	8	10.0	10.0	95.0
من 15 سنة فما فوق	4	5.0	5.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (13) خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أنّ 65% من أفراد العينة خبرتهم في مجال عملهم أقل من خمس سنوات وأنّ 20% تتراوح خبرتهم بين خمسة وعشر سنوات وأنّ 10% تتراوح خبرتهم بين عشرة وخمسة عشر سنة وأنّ 5% فقط يمتلكون خبرة لأكثر من خمسة عشر سنة ممّا يدلّ على الخبرة الجيدة لدى أفراد العينة.

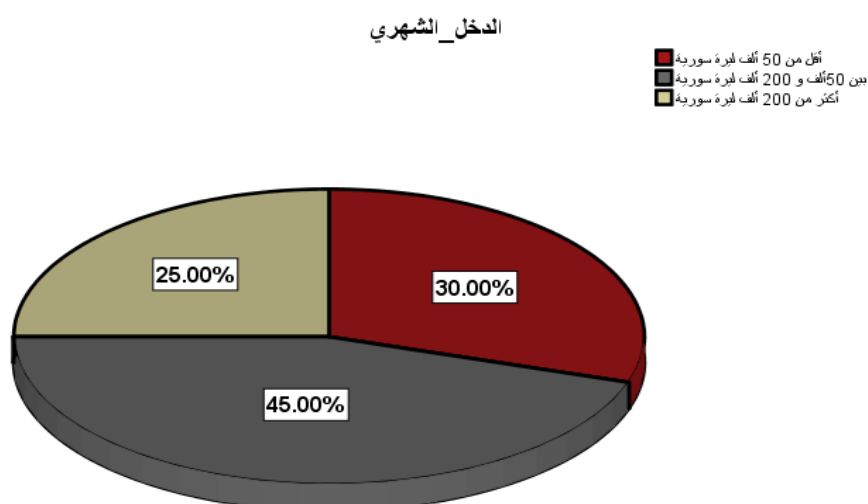
٨. الراتب الشهري:

الجدول رقم (15) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	30.0	30.0	30.0
2	36	45.0	45.0	75.0
3	20	25.0	25.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الشكل رقم (١٤) خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري



المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

نلاحظ أنّ 30% من أفراد العينة راتبهم أقلّ من خمسين ألف ليرة وأنّ 45% يتراوح راتبهم بين خمسين ومئتي ألف ليرة وأنّ 25% تزيد رواتبهم عن مئتي ألف ممّا يدلّ على أنّ أكثر أفراد العينة رواتبهم متوسطة.

أداة البحث:

تمّ استخدام نموذج الاستبيان وفق تدرج لكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث شمل الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية تضمنت مجموعة من العبارات التي تمت صياغتها بصورة منطقية بما يخدم أهداف البحث.

اختبار ثبات الأداة:

بدأنا باختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها ، تمّ اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين العبارات "حيث تتراوح قيمة المعامل بين 0-1 وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن 0.70.

يبين الجدول رقم (16) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الترتيب
الاستقطاب	0.716	3
الاختيار	0.702	4
التعيين	0.825	2
دوران العمل	0.877	1

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

ويوضح الجدول رقم (16) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل بُعد من أبعاد الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.70 وهي قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة) وقد تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية التي تلائم متغيرات الدراسة وتخدم أهدافها في التوصل إلى النتائج وهي كالآتي:

١- مقاييس النزعة المركزية: حيث تم اختبار الوسط الحسابي نظراً لأنه من أشهر مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً.

٢- مقاييس التشتت: وتم استخدام مقياس متميز بكثرة الاستخدام وصلاحيته في كثير من الحالات وهو الانحراف المعياري.

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة وإجمالي كل بعد من أبعاد الاستبانة للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث يعد الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة هي قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (17) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جداً
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جداً

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

الجدول رقم (18) الإحصاءات الوصفية لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الأول:

الرقم	العبارات حسب المتغيرات المستقلة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية ودوران العمل في الفندق				
1	يلجأ الفندق للإعلان عن احتياجاته لتعبئة الشواغر المتوفرة لديه في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة : التلفزيون ، الانترنت ، الراديو ، الصحف والمجلات .	80	2.0750	0.80779
2	يعتمد الفندق على مخزون المهارات الموجود لديه لشغل الوظائف الشاغرة للاستفادة من خبرتهم واختصاراً للتكاليف	80	3.8625	1.00308
3	يفضل الفندق استقطاب المرشحين من الخارج لتوظيف أفراد لديهم نظرة جديدة مختلفة عن الموجودة لديه وإدخال طرق وأساليب حديثة في العمل	80	2.3750	0.97273
4	تعمل إدارة الفندق على رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا لدى العاملين من خلال وضع سياسات ترقية عادلة ومحفزة لرفع مستوى الأداء	80	2.0875	0.74958
5	تؤثر عملية النقل الداخلي سلباً على استقرار العاملين في وظائفهم	80	3.5	0.57313
6	يكون لدى كافة الموظفين علم مسبق بالحاجة لأشخاص جدد لشغل الوظائف الشاغرة بعيداً عن التكتّم والتحيز وتكليف المعارف والمحسوبيات	80	2.0375	0.80259
7	تعتمد فعالية الاستقطاب في الفندق على عدة عوامل منها : مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات ، حرية التعبير عن الرأي ، الاستقرار الوظيفي للعاملين	80	1.9625	0.68332
8	عملية الاستقطاب مركزية وتتولاها جهة واحدة	80	3.7000	1.06021

1.06706	2.4750	80	يتعامل الفندق مع وكالات وشركات توظيف معينة لعدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية	9
0.857721	2.675	80	المحور الأول	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

العبارة الأولى: يلجأ الفندق للإعلان عن احتياجاته لتعبئة الشواغر لديه في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة: التلفزيون، الانترنت، الراديو، الصحف والمجلات

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.0750 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة.

وهذا يشير إلى أنّ الفندق لا يلجأ بشكل دائم للإعلان عن احتياجاته لتعبئة الشواغر لديه في وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة.

العبارة الثانية: يعتمد الفندق على مخزون المهارات الموجود لديه لشغل الوظائف الشاغرة للاستفادة من خبرتهم واختصاراً للتكاليف.

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.8625 وبما أنّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يُشير إلى أنّ الفندق يعتمد على مخزون المهارات الموجود لديه لشغل الوظائف الشاغرة للاستفادة من خبرتهم واختصاراً للتكاليف.

العبارة الثالثة : يفضل الفندق استقطاب المرشحين من الخارج لتوظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديه وإدخال طرق وأساليب جديدة في العمل.

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.3750 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة.

وهذا يشير إلى أنّ الفندق لا يفضّل الاستقطاب من الخارج بالتالي عدم الاستفادة من أفراد لديهم نظرة مختلفة وعدم إدخال طرق وأساليب جديدة في العمل.

العبارة الرابعة: تعمل إدارة الفندق على رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا لدى العاملين من خلال وضع سياسات ترقية عادلة ومحفزة لرفع مستوى الأداء.

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.0875 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة. وهذا يشير إلى أنّ إدارة الفندق لا تسعى لرفع الروح المعنوية لدى العاملين ولا تهتم بوضع سياسات ترقية عادلة ومحفزة لرفع مستوى الأداء.

العبارة الخامسة: تؤثر عملية النقل الداخلي سلباً على استقرار العاملين في وظائفهم

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.5 وبما أنّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة. وهذا يُشير إلى أنّ عملية النقل الداخلي تؤثر سلباً على استقرار العاملين في وظائفهم.

العبارة السادسة: يكون لدى كافة الموظفين علم مسبق بالحاجة لأشخاص جدد لشغل الوظائف الشاغرة بعيداً عن التكتّم والتحيز وتكليف المعارف والمحسوبيات

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.0375 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة. وهذا يشير إلى أنّ التحيز وتكليف المعارف والمحسوبيات يغلب على عمليات التوظيف المتبعة في الفندق .

العبارة السابعة: تعتمد فعالية الاستقطاب في الفندق على عدة عوامل منها مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، حرية التعبير عن الرأي، الاستقرار الوظيفي للعاملين

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 1.9625 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة. وهذا يشير إلى أنّ إدارة الفندق لا تعتمد على مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، حرية التعبير عن الرأي، الاستقرار الوظيفي للعاملين.

العبارة الثامنة: مركزية الاستقطاب أي أنّ عملية الاستقطاب تتولاها جهة واحدة

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.700 وبما أنّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يُشير إلى أنّ عملية الاستقطاب مركزية وتتولاها جهة واحدة.

العبارة التاسعة: يتعامل الفندق مع شركات توظيف معينة نظراً لعدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.4750 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 وهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة.

وهذا يشير إلى أنّ الفندق لا يتعامل مع وكالات وشركات توظيف معينة نظراً لعدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية.

المحور الأول:

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على المحور الأول 2.675 وبانحراف معياري 0.857721 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 وهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على سياسة الاستقطاب المتبعة في الفندق متوسطة.

الجدول رقم (19) الإحصاءات الوصفية لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثاني:

الرقم	العبارات حسب المتغيرات المستقلة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا يوجد علاقة بين اختيار الموارد البشرية ودوران العمل في الفندق				
10	يمتلك الفندق تحديداً واضحاً لمعايير الاختيار من حيث مستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات البدنية والصفات الشخصية	80	3.7375	1.01562
11	يخضع جميع المتقدمين للعمل لاختبارات توظيف خاصة تشرف على وضعها إدارة الموارد البشرية قبل أن يتم اختيار شاغل الوظيفة	80	2.3875	1.08492

12	يتم إجراء مقابلات مع كافة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي للحكم على مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة	80	3.4375	1.15664
13	عادة ما تحبذ إدارة الفندق اختيار الأكاديميين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة لشغل الوظائف الشاغرة	80	3.8500	0.96914
14	تفضل إدارة الفندق اختيار أصحاب الخبرة والباع الطويل في مجال العمل لشغل الوظائف الشاغرة مهما كان تحصيلهم العلمي	80	3.1875	1.12614
15	عادة ما يقع الاختيار على الشخص الأكثر كفاءة الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره	80	2.8000	1.14073
16	يقع الاختيار على الشخص الذي يمتلك النفوذ الأكبر والسلطة بغض النظر عن الشهادات التي يمتلكها والمهارات التي يتمتع بها	80	3.5625	1.08900
17	في حال وقع الاختيار على موظف موجود في الفندق لترقيته ليشغل الوظيفة الشاغرة فإن ذلك يُثير سخط زملائه وينعكس سلباً على أدائهم وروحهم المعنوية	80	2.8500	1.34164
18	عند نقل عامل ما من وظيفته ليشغل الوظيفة الشاغرة فإن ذلك يؤدي إلى استيائه وتقاعسه عن العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه	80	2.8500	1.43289
	المحور الثاني	80	3.1847	1.150747

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

العبارة العاشرة: يمتلك الفندق تحديداً واضحاً لمعايير الاختيار من حيث مستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات البدنية والصفات الشخصية

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.7375 وبما أنّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يُشير إلى أنّ للفندق معايير محددة وواضحة لعملية الاختيار من حيث مستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات البدنية والصفات الشخصية.

العبارة الحادية عشرة: يخضع جميع المتقدمين للعمل لاختبارات توظيف خاصة تشرف على وضعها إدارة الموارد البشرية قبل أن يتم اختيار شاغل الوظيفة

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.3875 وبما أن هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أن درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة.

وهذا يُشير إلى أن المتقدمين لا يخضعون لاختبارات توظيف خاصة تشرف على وضعها إدارة الموارد البشرية.

العبارة الثانية عشرة: يتم إجراء مقابلات مع كافة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي للحكم على مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.4375 وبما أن هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أن المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يشير إلى أنه يتم إجراء مقابلات مع كافة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي للحكم على مدى صلاحيتهم لشغل الوظيفة.

العبارة الثالثة عشرة: عادة ما تحبذ إدارة الفندق اختيار الأكاديميين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة لشغل الوظائف الشاغرة

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.8500 وبما أن هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أن المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يشير إلى أن إدارة الفندق عادة ما تحبذ اختيار الأكاديميين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة لشغل الوظائف الشاغرة.

العبارة الرابعة عشر: تفضل إدارة الفندق اختيار أصحاب الخبرة والباع الطويل في مجال العمل لشغل الوظائف الشاغرة مهما كان تحصيلهم العلمي

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.1875 وبما أن هذا المتوسط أكبر من 3.4 فإن المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يُشير إلى أن إدارة الفندق تفضل اختيار أصحاب الخبرة في مجال العمل لشغل الوظائف الشاغرة.

العبارة الخامسة عشرة: عادة ما يقع الاختيار على الشخص الأكثر كفاءة الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.8000 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة متوسطة. وهذا يشير إلى أنّ الاختيار لا يقع بشكل دائم على الشخص الأكثر كفاءة ممّن تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

العبارة السادسة عشرة: يقع الاختيار على الشخص الذي يمتلك النفوذ الأكبر والسلطة بغض النظر عن الشهادات التي يمتلكها والمهارات التي يتمتع بها

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.5625 وبما أنّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة. وهذا يشير إلى أنّ الشخص الذي يمتلك النفوذ الأكبر والسلطة هو من يتم اختياره بغض النظر عن الشهادات التي يمتلكها والمهارات التي يتمتع بها.

العبارة السابعة عشرة: في حال وقع الاختيار على موظف موجود في الفندق لترقيته ليشغل الوظيفة الشاغرة فإن ذلك يُثير سخط زملائه وينعكس سلباً على أدائهم وروحهم المعنوية

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.8500 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة متوسطة. وهذا يشير إلى أنّ العاملين يتأثرون إلى حد ما بشكل سلبي عند ترقية زميل لهم لوظيفة أهم ما ينعكس على أدائهم وروحهم المعنوية.

العبارة الثامنة عشرة: عند نقل عامل ما من وظيفته ليشغل الوظيفة الشاغرة فإن ذلك يؤدي إلى استيائه وتقاعسه عن العمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.8500 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة متوسطة. وهذا يشير إلى أنّ نقل عامل ما من وظيفته ممكن أن يؤثر في مستوى أدائه.

المحور الثاني:

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على المحور الثاني 3.1847 بانحراف معياري 1.150747 وبما أن هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أن درجة موافقة المستقصى آراؤهم على سياسة الاختيار المتبعة في الفندق متوسطة.

الجدول رقم (20) الإحصاءات الوصفية لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثالث:

الرقم	الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا يوجد علاقة بين تعيين الموارد البشرية ودوران العمل في الفندق				
19	يتم الخضوع لفحص طبي شامل قبل أن تتم عملية التعيين	80	3.8000	1.02377
20	يتم إرشاد العاملين الجدد وتوجيههم وتوفير المعلومات اللازمة لهم والإطار الذي يجب أن يعملوا فيه لتحقيق أهداف الوظائف التي سيشغلونها	80	3.7500	1.16380
21	يتوفر للعامل بيئة صحية للعمل بعيداً عن أي صخب أو ضوضاء أو أي ظرف يمكن له أن يعيقه عن أداء عمله	80	3.8375	0.97362
22	يحتاج العمال الجدد لفترة طويلة للتأقلم مع عملهم الجديد	80	2.2875	0.99612
23	يتم التعامل بشكل صارم مع العاملين الجدد في حال حدوث مشاكل وارتكاب الأخطاء	80	3.6750	1.08820
24	تهتم إدارة الموارد البشرية في الفندق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال لحثهم على التميز ورفع مستوى أدائهم	80	2.2125	0.80652
25	يتعاقد الفندق سنوياً مع عدد كبير من عمال المياومة لسد حاجته للعمال وخاصة في مواسم الذروة وارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية	80	3.8625	0.96448

26	يتم التريث في التعيينات من أجل الحصول على الأكثر كفاءة وتجنب الفندق لإرباك العمل أو التعرض لمشكلة دوران العمل	80	2.6750	1.19889
	المحور الثالث	80	3.2625	1.026925

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

العبارة التاسعة عشر: يتم الخضوع لفحص طبي شامل قبل أن تتم عملية التعيين

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.8000 وبما أن هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أن المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة. وهذا يشير إلى أنه يتم الخضوع لفحص طبي شامل قبل التعيين.

العبارة العشرون: يتم إرشاد العاملين الجدد وتوجيههم وتوفير المعلومات اللازمة لهم والإطار الذي يجب أن يعملوا فيه لتحقيق أهداف الوظائف التي سيشغلونها

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.7500 وبما أن هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أن المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة. وهذا يشير إلى أنه يتم إرشاد العاملين الجدد وتوجيههم وتوفير المعلومات اللازمة لهم والإطار الذي يجب أن يعملوا فيه لتحقيق أهداف الوظائف التي سيشغلونها.

العبارة الحادية والعشرون: يتوفر للعامل بيئة صحية للعمل بعيداً عن أي صخب أو ضوضاء أو أي ظرف يمكن له أن يعيقه عن أداء عمله

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.8375 وبما أن هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أن المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة. وهذا يشير إلى أنه يتوفر للعامل بيئة صحية للعمل بعيداً عن أي صخب أو ضوضاء أو أي ظرف يمكن له أن يعيقه عن أداء عمله.

العبارة الثانية والعشرون: يحتاج العمال الجدد لفترة طويلة للتأقلم مع عملهم الجديد

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.2875 وبما أن هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أن درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة.

وهذا يشير إلى أنَّ العمال الجدد ممكن أن يحتاجوا لفترة طويلة للتأقلم مع عملهم الجديد.

العبارة الثالثة والعشرون : يتم التعامل بشكل صارم مع العاملين الجدد في حال حدوث مشاكل وأخطاء

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.6750 وبما أنَّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنَّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يشير إلى أنه يتم التعامل بشكل صارم مع العاملين الجدد في حال حدوث مشاكل وارتكاب الأخطاء.

العبارة الرابعة والعشرون: تهتم إدارة الموارد البشرية في الفندق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال لحثهم على التميز ورفع مستوياتهم في العمل

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.2125 وبما أنَّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنَّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة منخفضة.

وهذا يشير إلى أنَّ إدارة الموارد البشرية في الفندق لا تهتم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال لحثهم على التميز ورفع مستوى أدائهم.

العبارة الخامسة والعشرون: يتعاقد الفندق سنوياً مع عدد كبير من عمال المياومة لسد حاجته للعمال وخاصة في مواسم الذروة وارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 3.8625 وبما أنَّ هذا المتوسط أكبر من 3.4 فهذا يعني أنَّ المستقصى آراؤهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارة.

وهذا يشير إلى أنه يتم التعاقد سنوياً مع عدد كبير من عمال المياومة لسد حاجة الفندق للعمال وخاصة في مواسم الذروة وارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية.

العبارة السادسة والعشرون: يتم التريث في التعيينات من أجل الحصول على الأشخاص الأكثر كفاءة وتجنب الفندق لإرباك العمل أو التعرض لمشكلة دوران العمل

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة 2.6750 وبما أنَّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنَّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على مضمون هذه العبارة متوسطة.

وهذا يشير إلى أنَّ المعنيين لا يترثون بشكل دائم من أجل الحصول على الأكثر كفاءة قبل التعيين.

المحور الثالث:

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على المحور الثالث 3.2625 وبانحراف معياري 1.026925 وبما أنّ هذا المتوسط أصغر من 3.4 فهذا يعني أنّ درجة موافقة المستقصى آراؤهم على سياسة التعيين المتبعة الفندق متوسطة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات إحصائياً:

اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في دمشق

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين توزيع الموارد البشرية متمثلة بـ (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) كمتغير مستقل والمتغير التابع دوران العمل.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) والتي تعمل على عزل العناصر الأقل تأثيراً وتخرجها من النموذج وتبقى العناصر المؤثرة في المتغير التابع.

جدول (21) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.481	0.231	0.212	0.71729

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.481 وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط ما بين المتغيرات، وأنّ معامل التحديد هو 0.212 أي أنّ عملية توزيع الموارد البشرية تفسر 21.2% من التغيرات الحاصلة في دوران العمل وهذا يعني أنّ دوران العمل يعود وبنسبة 21.2 % إلى أسلوب توزيع الموارد البشرية.

جدول (22) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000	11.597	5.967	2	11.933	Regression	1
		0.515	77	39.617	Residual	
			79	51.550	Total	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي 11.597 ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية ($\text{sig}=0.05$) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي ويصلح للتحليل الإحصائي.

جدول (23) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.43	2.055		1.346	2.766	(Constant)	1
0.002	3.206-	0.333	0.275	0.880-	اختيار الموارد البشرية	
0.011	2.601	0.270	0.323	0.841-	استقطاب الموارد البشرية	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.766 - 0.841 x_1 - 0.880 x_2$$

إنَّ زيادة فعالية عامل الاستقطاب بمقدار وحدة واحدة سيُسهم في تخفيض دوران العمل بمقدار 0.841 وأنَّ زيادة فعالية عامل الاختيار سيؤدي إلى تخفيض دوران العمل بمقدار 0.880 بالتالي يوجد تأثير عكسي لعوامل توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار) في دوران العمل بينما قد خرج متغير التعيين من النموذج وكان تأثيره غير دال إحصائياً ، ويبين الجدول الآتي عوامل توظيف الموارد البشرية التي تم عزلها وإخراجها من النموذج التي ليس لها دلالة معنوية وقيمة sig لها أكبر من 5% وبالتالي فهي الأقل تأثيراً في المتغير التابع.

الجدول رقم (24) العوامل الرئيسية المعزولة لتوظيف الموارد البشرية

Excluded Variables ^a				
Partial Correlation	Sig.	T	Beta In	
0.204-	0.073	1.819-	0.180-	التعيين

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يبين الجدول أنَّ عامل التعيين غير دالٍ إحصائياً وذلك وفق قيمة t المحسوبة وهي -0.819 والدلالة الإحصائية 0.073 أكبر من 0.05 أي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعامل التعيين في دوران العمل.

وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية ، اختيار الموارد البشرية) ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق:

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية كمتغير مستقل في المتغير التابع دوران العمل، وتكون معادلة الانحدار من الشكل الآتي:

$$y = a_0 + a_1 x$$

المتغير التابع		المتغير المستقل	
دوران العمل	Y	استقطاب الموارد البشرية	X

جدول (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.75876	0.118	0.129	0.359	1

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.359 وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط ما بين المتغيرين وأنّ معامل التحديد هو 0.118 أي أنّ عملية استقطاب الموارد البشرية تفسّر 11.8 % فقط من التغيرات الحاصلة في دوران العمل وهذا يعني أنّ دوران العمل يعود وبنسبة 11.8 % لأسلوب استقطاب الموارد البشرية.

جدول (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.001	11.540	6.644	1	6.644	Regression	1
		0.576	78	44.906	Residual	
			79	51.550	Total	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي 11.540 ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية ($\text{sig} = 0.05$) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي ويصلح للتحليل الإحصائي.

جدول (27) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.379	0.886-		0.832	0.737	(Constant)	1
0.001	3.397	0.359	0.330	1.120-	استقطاب الموارد البشرية	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ (استقطاب الموارد البشرية) هي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة وهي تساوي 3.397 والدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من (5%) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة حيث:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق

وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$Y = 0.737 - 1.120 x$$

أي أنّه بالاهتمام بعملية استقطاب الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تخفيض دوران العمل بمقدار 0.805 أي يوجد أثر إيجابي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق:

بغرض اختبار الفرضية تمّ إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين اختيار الموارد البشرية كمتغير مستقل والمتغير التابع دوران العمل، وتكون معادلة الانحدار من الشكل الآتي:

$$y = a_0 + a_1 x$$

المتغير التابع		المتغير المستقل	
دوران العمل	Y	اختيار الموارد البشرية	X

جدول (28) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.74331	0.153	0.164	0.405	1

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.405 وهو ما يبين وجود ارتباط متوسط ما بين المتغيرين وأنّ معامل التحديد هو 0.153 أي أنّ عملية اختيار الموارد البشرية تفسر (15.3%) من التغيرات الحاصلة في دوران العمل أي أنّ دوران العمل يعود وبنسبة 15.3% لأسلوب اختيار الموارد البشرية.

جدول (29) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000	15.300	8.454	1	8.454	Regression	1
		0.553	78	43.096	Residual	
			79	51.550	Total	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي 15.300 ومعنوية الدلالة الحسابية ($\text{sig}=0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية ($\text{sig}=0.05$) مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج بشكل عام معنوي ويصلح للتحليل الإحصائي.

جدول (30) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.261		0.877	5.489	(Constant)	1
0.000	3.912-	0.405	0.274	1.072-		

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ (اختيار الموارد البشرية) هي دالة إحصائياً حسب قيمة (t) المحسوبة وهي تساوي 3.912- والدلالة الإحصائية (0.000) أصغر من 5% وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة حيث:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.

وبالتالي تظهر معادلة الانحدار على الشكل الآتي :

$$Y = 5.489 - 1.072 x$$

أي أنّه بالاهتمام بعملية اختيار الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيُسهم في تخفيض دوران العمل بمقدار 0.825 أي يوجد أثر إيجابي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق:

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين تعيين الموارد البشرية كمتغير مستقل في المتغير التابع دوران العمل، وتكون معادلة الانحدار من الشكل الآتي :

$$y = a_0 + a_1 x$$

المتغير المستقل		المتغير التابع	
X	تعيين الموارد البشرية	Y	دوران العمل

جدول (31) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.165	0.027	0.015	0.80181

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.165 وهو ما يبين وجود ارتباط ضعيف ما بين المتغيرين وأنّ معامل التحديد هو 0.015 أي أن عملية تعيين الموارد البشرية تفسر (1.5%) من التغيرات الحاصلة في دوران العمل.

جدول (32) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.144	2.184	1.404	1	1.404	Regression	1
		0.643	78	50.146	Residual	
			79	51.550	Total	

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي 2.184 ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) وهي أكبر من معنوية الدلالة القياسية ($sig = 0.05$) مما يؤكد عدم الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج بشكل عام غير معنوي ولا يصلح للتحليل الإحصائي.

جدول (33) الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.267		0.741	3.162	(Constant)	1
0.144	1.478-	0.165	0.231	0.341-		

المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24

يشير الجدول أعلاه إلى أنَّ (تعيين الموارد البشرية) هي دالة إحصائياً حسب قيمة t المحسوبة وهي تساوي -1.478 والدلالة الإحصائية 0.144 أكبر من 5% وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية حيث لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق.

النتائج والتوصيات

بناءً على الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة حول العلاقة بين التوظيف ودوران العمل في فنادق الأربع نجوم في مدينة دمشق ومن خلال ما تم تناوله من مفاهيم متعددة في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبيان ، وبعد نتائج التحليل الإحصائي لمحاول الدراسة وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات على النحو الآتي :

نتائج اختبار الفرضيات:

١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق وهذه العلاقة عكسية إذ إنّ عملية التوظيف تفسر 21.2% من التغيرات الحاصلة في دوران العمل أي أنّ دوران العمل يعود وبنسبة 21.2% لأسلوب توظيف الموارد البشرية.
٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق حيث أنّ عملية الاستقطاب تفسر 11.8% من التغيرات الحاصلة في دوران العمل أي أنّ دوران العمل يعود وبنسبة 11.8% لأسلوب استقطاب الموارد البشرية وهذا يعني أنّ زيادة فعالية عملية استقطاب الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيساهم في تخفيض دوران العمل بمقدار 0.805 أي يوجد أثر إيجابي.
٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق حيث أنّ عملية الاختيار تفسر 15.3% من التغيرات الحاصلة في دوران العمل أي أنّ دوران العمل يعود وبنسبة 15.3% لأسلوب اختيار الموارد البشرية وهذا يعني أنّ زيادة فعالية عملية اختيار الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيُسهم في تخفيض دوران العمل بمقدار 0.825 أي يوجد أثر إيجابي.
٤. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية ودوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق حيث أنّ عملية التعيين تفسر 1.5% فقط من التغيرات الحاصلة في دوران العمل والأثر ضعيف.

نتائج البحث:

١. تصل نسبة العاملين في الفنادق عينة البحث ممن تخصصهم العلمي لا يمتد للقطاع السياحي بصفة لأكثر من 75% ما يعني عدم امتلاكهم للمعلومات والخبرة الكافية لشغل الوظائف التي يشغلونها فعلاً وهذا إن دلّ على شيء فهو يدل على عدم قدرتهم على الفهم الكامل لمتطلبات الوظيفة وحاجتهم الملحة لبرامج تدريب مكثفة بالتالي فإن احتمالات ارتكابهم الأخطاء كبيرة وتأثيرهم السلبي على حسن سير العمل شديد ما ينعكس وبشكل مباشر على استمراريتهم في الفندق.
٢. عدم وجود إدارة موارد بشرية واضحة المعالم تختص بكل ما يتعلق بشؤون العاملين في الفندق إضافة إلى عدم وجود أسس ومعايير ثابتة ومعتمدة في عملية التوظيف بسبب عدم إدراك أهميتها من قبل المعنيين وحساسيتها باعتبارها نقطة الوصل بين العامل والمنظمة والمفتاح لدخول العنصر البشري إلى المنظمة.
٣. عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية في الفندق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بشكل سبباً رئيسياً في جعل مستويات أدائهم منخفضة في العمل ما يجعل العاملين في الفندق يبحثون عن وظيفة أخرى في فندق آخر.
٤. أفضلية التوظيف في الفندق تقوم على المعارف والمحسوبيات وهذا ما يعطي نظرة سلبية عن الفندق من قبل الخريجين وأصحاب الخبرات مما يدفعهم للبحث عن فندق آخر للعمل به من جهة ، من جهة أخرى تحمل الفندق أعباء توظيف أشخاص ليس لديهم دراية وإلمام بالعمل الفندقي بالتالي احتمالية الوقوع بالأخطاء وعدم التأكد من استمرارية العمل بالشكل المطلوب.
٥. إهمال حساب معدلات دوران العمل بصورة دورية يؤدي إلى ارتفاع تلك المعدلات بشكل كبير حيث إنّ عدم البحث في الأسباب وعدم إيجاد حلول سريعة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية ستضطر إدارة الفندق إلى تحملها مستقبلاً.
٥. إن التعاقد مع عدد كبير من العاملين فقط في مواسم الذروة وفترات ارتفاع الطلب على الخدمات الفندقية ثم الاستغناء عنهم في فترات الركود يسهم بشكل كبير في ارتفاع معدلات دوران العمل في الفنادق.
٦. عدم لجوء الفندق للإعلان عن احتياجه للموظفين في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (التلفاز، الانترنت، الراديو، الصحف والمجلات) واعتماده على مخزون المهارات الموجود لديه لملء الوظائف الشاغرة يمنع الفندق من إمكانية الحصول على عاملين جدد بالتالي عدم وجود فكر جديد وعدم مواكبة أحدث الأساليب والأدوات في العمل.

مقترحات الباحث:

١. ضرورة وجود إدارة موارد بشرية واضحة المعالم للاهتمام بكل ما يتعلق بالعاملين وفي حال عدم قدرة الفندق على ذلك يجب أن تهتم جهة محددة في الفندق بالعاملين وشؤونهم وبشكل مستمر .
٢. توظيف الأكثر كفاءة من المتخصصين وخريجي الكليات والمعاهد السياحية والفندقية حصراً والاعتماد عليهم اعتماداً كلياً في كل ما يتعلق بشؤون الفندق وجعل عملية التوظيف أكثر نزاهة بإبعادها وبشكل كامل عن موضوعات المحسوبيات والمعارف .
٣. ضرورة دراسة البيئة الداخلية للفندق من خلال دراسة الوظائف الموجودة وحجم ونوع المهارات والخبرات التي تشغلها بهدف تحليل نقاط القوة والضعف في الوظائف والموظفين لمعرفة الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون .
٤. توعية الإداريين والمديرين بأهمية عملية التوظيف ودورها الكبير في تحديد مدى استمرارية العامل في عمله والوقوف على مشاكل العمل وتحدياته لدى الموظفين ومعالجتها لتجنب تركهم العمل ولفت انتباههم إلى أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم في الفندق من أجل رفع روحهم المعنوية و شحن طاقاتهم واستثمارها وتوظيفها من خلال تخصيص يوم في الشهر لعقد حلقات نقاشية مع الموظفين للاستفادة من خبراتهم المتنوعة في تطوير العمل، وتشجيعهم على إبداء آرائهم مع الأخذ بهذه الآراء بهدف تعزيز ثقتهم بأنفسهم .
٥. وضع معايير وأسس واضحة لعملية التوظيف والتقيّد بها وتوظيف الفكر الجديد بما يحقق التطابق بين مواصفات العامل والوظيفة التي يشغلها لتحقيق التميز والإبداع في العمل .
٦. ضرورة وجود جهة مسؤولة عن الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة (داخلياً وخارجياً) وذلك لتحري الشفافية والمصداقية عند استقطاب الأفراد للعمل داخل المنظمة .
٧. ضرورة الاهتمام بالمعلومات الخاصة بإحصائيات دوران العاملين للتنبه في حال وجود أي أرقام غير طبيعية فيها لأن الإهمال من شأنه أن يؤدي إلى الكثير من المشاكل والخسائر التي ستترتب على إدارة الفندق .
٨. وضع أنظمة رقابة فعالة لقياس مستوى أداء العاملين وتوفير أنظمة حوافز وربطها بمستوى الأداء لتحفيز العاملين كلّ حسب جهده بالشكل الذي يسهم في زيادة رغبتهم بالعمل من أجل تشجيعهم وحثهم على رفع مستوى أدائهم بالتالي زيادة انتاجيتهم .
٩. اسناد مهمة المفاضلة والاختيار بين المرشحين إلى وحدة إدارية منفصلة عن باقي الإدارات ولا تخضع لسيطرة باقي الوحدات الإدارية حتى يتم الاختيار بشفافية ومصداقية .

١٠. توفير نظام إلكتروني للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في الفندق بما فيها المعلومات التي تتعلق بالعاملين الذين يتركون وظائفهم والعاملين الجدد مع ذكر تخصصهم العلمي وكافة البيانات المتعلقة بهم يقوم بتحديث نفسه بنفسه وبشكل تلقائي.

المراجع العربية:

١. أبو عساف ، مؤيد ، ذيب المرعي ، هيثم ، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، دار المجد للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الأردن ، ٢٠١٨م.
٢. أحمد ، خالد حسن ، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف الجزء الأول دراسة مقارنة ، مكتبة القانون والاقتصاد ، الرياض ، ٢٠١٤م.
٣. الجميلي ، قصي قحطان خليفة ، إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، ط ١ ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤م.
٤. السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، الأردن ، ٢٠٠٩م.
٥. الصيرفي ، محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٦م.
٦. الطائي، يوسف حليم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي ، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الأردن، عمان ، ٢٠٠٥م.
٧. العزاوي ، نجم ، الحميري ، عباس ، القرشي ، أرزوقي ، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٥م.
٨. الفاعوري ، رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط ١ ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥م.
٩. الكبيسي ، عامر ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ط ١ ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥م.
١٠. الناصر ، منذر ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، منشورات جامعة البعث ، حمص ، سوريا ، ٢٠١٠ _ ٢٠١١م.
١١. الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م.
١٢. بلوط ، حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط ١ ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٢م.
١٣. بوظو ، روشان ، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة ، الرمال للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤م.

١٤. حمداوي ، وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، ٢٠٠٤م.
١٥. حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٧م.
١٦. ديري ، زاهد محمد ، الكسواني ، سعادة راغب ، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٩م.
١٧. رشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، ط٣ ، الرياض ، ٢٠٠٩م.
١٨. رقام ، ليندة ، أسس إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة فرحات عباس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ٢٠١٤ _ ٢٠١٥م.
١٩. زاهر ، عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراوية للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١م.
٢٠. سيدي صالح ، صبرينة ، تسيير وتنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزائر ، ٢٠١٦ _ ٢٠١٧م.
٢١. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠م.
٢٢. عليان ، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م.
٢٣. ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ط٢ ، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٤م.
٢٤. محمد ، هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعنز للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤م.
٢٥. مصطفى ، محمد كمال ، موسوعة ١٠٠ سؤال في إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط١ ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٥م.

المراجع المترجمة إلى اللغة العربية:

١. جاكسون جون ، ميتز روبر ، ترجمة محمد فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، شعاع للعلوم والنشر ، حلب ، سوريا ، ٢٠٠٩م.
٢. ديسلر جاري، ترجمة محمد سيد أحمد، عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، جامعة المنصورة ، مصر ، ٢٠٠٣م.

1. Abassi & Hollman , Turnover, the real bottom line. Public Personnel Management , 2000 .
2. Ally, Farida Omar , Factors leading to employee's turnover among Zanzibar government institutions. An Unpublished Dissertation for award of MBA Degree at the Open University of Tanzania. Zanzibar, Tanzania , 2011 .
3. Brown Jane , Swain Ann , the professional recruiters handbook " delivering excellence in recruitment practice , Printed and bound in India by Replika Press Pvt Ltd, London N1 9JN , Philadelphia PA19147 , First published in United Kingdom and the United States , 2009 .
4. Faldetta, Guglielmo & Fasone, Vincenzo & Provenzano, Carmelo , Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem? , University of Korea, Faculty of Economics and Law Publications, Italy , 2013 .
- 5.IVANOVIĆ SLOBODAN , IVANOVIĆ VANJA , Human Resource Management in the hospitality industry , University of Rijika Publications , Croatia , 2008 .
6. Kennedy, David , & Berger, Florence , Newcomer socialization The Cornell HR AQuarterly , Cornell University School of Hotel Administration Publications The , Scholarly Commons, 56 (4). New York , 2015 .
- 7.Mathis Robert , Jackson John , Human resource management , 12th.ed.thomson , Library of Congress Control , USA , 2006 .
8. Shamsuzzoha & Shumon , Employee turnover: A study of its causes and effects to different industries in Bangladesh. International Journal of Humanities and Social Science, (Special Issue) , 2007 .

7. Simons ,Tony & Hinkin ,Timothy , The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits: A Test Across Multiple Hotels ,Cornell University School of Hotel Administration , 2001 .

الأبحاث والمقالات والرسائل العلمية :

١. أبو قرن ، أدهم ، مؤسسات التوظيف غير الحكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد والمؤسسات العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٢م.
٢. الأحمدى ، فواز ، إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل ، مقالة منشورة في جريدة العرب الاقتصادية والدولية ، السعودية ، ٢٠٠٩م.
٣. الحبيشي، سمير عبد الله قاسم، الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم ، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الإدارية والإنسانية، قسم إدارة الأعمال، صنعاء، اليمن ، ٢٠٠٨م.
٤. الزعبي ، منتصر ، مهارات التواصل "عملية طلب التوظيف" ، رسالة ماجستير ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، جامعة دمشق ، سوريا ، ٢٠١٥م _ ٢٠١٦م.
٥. بوراس ، شافية ، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠١م.
٦. حجازي، نهال، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، غزة ، ٢٠١٦م.
٧. حسن ، مرح مؤيد ، الحياة الاجتماعية لما بعد التقاعد دراسة ميدانية للمتقاعدين في مدينة الموصل "، بحث منشور في مجلة دراسات موصلية ، العدد ٣٢، كلية الإدارة والاقتصاد ، الموصل ، ٢٠١١م.
٨. دحيمان، لويذة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر ، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر ، ٢٠١١ _ ٢٠١٢م.
٩. شفيق ، شاكر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس ، الجزائر ، ٢٠١٠م.
١٠. عبد الكريم، عديلة، التوظيف في المؤسسة العامة ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر ، ٢٠١٣ _ ٢٠١٤م.
١١. عودة ، دينا ، تقييم فاعلية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠٠٨م.

١٢. فيصل ، فاطمي ، توظيف المورد البشري وعلاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية "دراسة ميدانية في شركة ميتال ولاية المسيلة" ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلة ، الجزائر ، ٢٠١٧ _ ٢٠١٨ م.
١٣. قاسي ، أحلام ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، ٢٠١١ _ ٢٠١٢ م.
١٤. مرهج ، منذر ، بواط ، غادة ، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية ، المجلد ٣٧ العدد ١ ، مجلة جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا ، ٢٠١٥ م.
١٥. نديم ، زينب ، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، رسالة ماجستير ، العراق ، ٢٠٠٠ م.
١٦. نديم ، زينب شكري محمود ، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل : دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، بحث منشور في كلية التجارة والاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة المنصور ، ٢٠١٦ م.

1. <https://ar.wikipedia.org>
2. www.aucegypt.edu/academic/qualitative-research/pdf/QualitativeResearch-Chapter5.pdf
3. <https://hr4103is.files.wordpress.com/2015/12/hr-chapters-9-10-2015-2016.pdf>
4. <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1335&SecID=50>
5. <https://hr4103is.files.wordpress.com/2015/12/hr-chapters-9-10-2015-2016.pdf>
6. http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html
7. <https://ejaaba.com/Employee-Turnover>
8. <http://www.alamelgawda.com/vb/showthread.php?t=862>
9. <https://hr4103is.files.wordpress.com/2015/12/hr-chapters-9-10-2015-2016.pdf>
10. <http://arknowledge.net/2019/08/31/%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84>
11. [https://www.kau.edu.sa/Files/9999/Subjects/563_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%A8%20%D9%88%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1%20%D9%88%20%D8%AA%D8%B9%D9%8A%D9%8A%D9%86%20\[Compatibility%20Mode\].pdf](https://www.kau.edu.sa/Files/9999/Subjects/563_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%A8%20%D9%88%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1%20%D9%88%20%D8%AA%D8%B9%D9%8A%D9%8A%D9%86%20[Compatibility%20Mode].pdf)
12. https://s3.amazonaws.com/rdcmshsmai/files/production/public/FileDownloads/TFG%20Whitepaper_A4_TURNOVER_v4final.pdf

الملاحق



الجمهورية العربية السورية

جامعة البعث

كلية السياحة

قسم الادارة الفندقية

تحية واحترام.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة الفندقية بعنوان :

توظيف الموارد البشرية وأثره على دوران العمل

دراسة تطبيقية على فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق "

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ، ويهدف إلى دراسة تأثير مراحل عملية التوظيف على دوران العمل في فنادق الأربعة نجوم في مدينة دمشق ، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة .

كما تأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث .

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة .

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحثة فدوه حسين

بإشراف أ.د منذر الناصر

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

١ - النوع :

☐ ذكر ، ☐ أنثى

٢ - العمر :

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

٣ - الحالة الاجتماعية :

☐ متزوج

☐ أعزب

☐ غير ذلك

٤ - درجة التعليم :

☐ إجازة جامعية

☐ معهد متوسط

☐ غير ذلك ، يرجى التحديد

٥ - التخصص العلمي :

☐ فندقي

☐ سياحة

☐ غير ذلك يرجى التحديد.....

٦- المستوى الوظيفي :

☐ إدارة عليا (قيادية)

☐ إدارة وسطى (تنفيذية)

☐ إدارة دنيا (تشغيلية)

٧- الخبرة العملية :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فما فوق

٨- الدخل الشهري :

☐ أقل من 50 ألف ليرة سورية

☐ بين 50 ألف 200 ألف ليرة سورية

☐ أكثر من 200 ألف ليرة سورية

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بمراحل التوظيف وتأثير كل منها على دوران العمل في الفنادق ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

المحور الأول: تؤثر عملية استقطاب الموارد البشرية على دوران العمل في الفندق					
الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					يلجأ الفندق للإعلان عن احتياجاته لتعبئة الشواغر لديه في وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (التلفاز ، الانترنت ، الراديو ، الصحف ، والمجلات ، ..) .
2					يعتمد الفندق على مخزون المهارات الموجود لديه لشغل الوظائف الشاغرة للاستفادة من خبرتهم واختصاراً للتكاليف
3					يفضل الفندق استقطاب المرشحين من الخارج لتوظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديه وإدخال طرق وأساليب جديدة في العمل
4					تعمل إدارة الفندق على رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا لدى العاملين من خلال وضع سياسات ترقية عادلة ومحفزة لرفع مستوى الأداء
5					تؤثر عملية النقل الداخلي سلباً على استقرار العاملين في وظائفهم
6					يكون لدى كافة الموظفين علم مسبق بالحاجة لأشخاص جدد لشغل الوظائف الشاغرة بعيداً عن التكتّم والتحيز وتكليف المعارف والمحسوبيات
7					تعتمد فعالية الاستقطاب في الفندق على عدة عوامل منها مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات ، حرية التعبير عن الرأي ، الاستقرار الوظيفي للعاملين
8					مركزية الاستقطاب أي أنّ عملية الاستقطاب تتولاها جهة واحدة
9					يتعامل الفندق مع وكالات وشركات توظيف معينة نظراً لعدم وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية

المحور الثاني : تؤثر عملية اختيار الموارد البشرية على دوران العمل في الفندق

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	يملك الفندق تحديد واضح لمعايير الاختيار من حيث مستوى التعليم ، الخبرة السابقة ، الصفات البدنية والصفات الشخصية					
11	يخضع جميع المتقدمين للعمل لاختبارات توظيف خاصة تشرف على وضعها إدارة الموارد البشرية قبل أن يتم اختيار شاغل الوظيفة					
12	يتم إجراء مقابلات مع كافة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي للحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة					
13	عادة ما تحبذ إدارة الفندق اختيار الأكاديميين من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة لشغل الوظائف الشاغرة					
14	تفضل إدارة الفندق اختيار أصحاب الخبرة والباع الطويل في مجال العمل لشغل الوظائف الشاغرة مهما كان تحصيلهم العلمي					
15	عادة ما يقع الاختيار على الشخص الأكثر كفاءة الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره					
16	يقع الاختيار على الشخص الذي يمتلك معارف أقوى ونفوذ بغض النظر عن الشهادات التي يمتلكها والمهارات التي يتمتع بها					
17	في حال وقع الاختيار على موظف موجود في الفندق لترقيته لشغل الوظيفة الشاغرة فإن ذلك يُثير سخط زملائه وينعكس سلباً على أدائهم وروحهم المعنوية					
18	عند نقل عامل ما من وظيفته ليشغل الوظيفة الشاغرة فإن ذلك يؤدي إلى استيائه وتقايسه عن العمل بالتالي انخفاض مستوى أدائه					

المحور الثالث: تؤثر عملية تعيين الموارد البشرية على دوران العمل في الفندق

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19					يتم الخضوع لفحص طبي شامل قبل أن تتم عملية التعيين
20					يتم إرشاد العاملين الجدد وتوجيههم وتوفير المعلومات اللازمة لهم والإطار الذي يجب أن يعملوا فيه لتحقيق أهداف الوظائف التي سيشغلونها
21					يتوفر للعامل بيئة صحية للعمل بعيداً عن أي صخب أو ضوضاء أو أي ظرف يمكن له أن يعيقه عن أداء عمله
22					يحتاج العمال الجدد لفترة طويلة للتأقلم مع عملهم الجديد
23					يتم التعامل بشكل صارم مع العاملين الجدد في حال حدوث مشاكل وارتكاب الأخطاء
24					تهتم إدارة الموارد البشرية في الفندق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال لحثهم على التميز ورفع مستوياتهم في العمل
25					يتعاقد الفندق سنوياً مع عدد كبير من عمال المياومة لسد حاجته للعمال وخاصة في مواسم الذروة وارتفاع الطلب على الخدمات السياحية والفندقية
26					يتم التريث في التعيينات من أجل الحصول على الأشخاص الأكثر كفاءة وتجنب الفندق لإرباك العمل أو التعرض لمشكلة دوران العمل

•انتهت

ABSTRACT

The high rate of turnover of employees is a major employment problem in the hotel industry, Many studies have pointed out that it is unacceptably high ,Because of Service industry consists of two main dimensions: production and service, The delivery of services from the hotel to the customer depends mainly on the employees .Therefore, the success of the industry depends primarily on employment, management and how to maintain it This research aims to identify the mechanisms of the recruitment process used in the four–star hotels in Damascus and the extent to which human resources management is able to achieve the desired objectives of the recruitment process by emphasizing the important role played by the recruitment process in achieving compatibility and harmony between the worker and his work, In the life of the worker and the point of contact between the individual and the organization, where the distribution of a special form on five hotels in the four–star in the city of Damascus and the adoption of 80 of the 100 out of the study has reached a number of results, the most important of which is a statistical relationship between the employment of human resources and turnover of the four–star hotels in Damascus . In addition to the large increase in the number of workers whose scientific specialization has nothing to do with the tourism sector, which means that they do not have enough information and experience to fill the positions they are already occupying, therefore, the chances of making mistakes and the negative impact on the smooth functioning of the work is very direct reflected on their continuity in the hotel . On the other hand, the sample hotels suffer from weaknesses that had to be highlighted in order to find solutions to address them. A number of recommendations and proposals were put forward, the most important of which is the need for a well–defined human resources management to pay attention to all matters related to personnel affairs and to stand at work problems and know its challenges and focus on Employing academic personnel with sufficient experience and tools to ensure the continuity of both the worker and work and reduce the turnover rates to achieve some kind of job stability for employees .

Key Words : polarization , the choice , Appointment , Turnover

Syrian Arab Republic

AlBaath University

Faculty of Tourism

Department of Hotel Management



Employment of human resources and its impact on turnover

A Field study of four-star hotels in Damascus

Thesis prepared for the master's degree in Tourism

Prepared by

Student preparation

Fadwa Hussien

Supervisor

Dr. Munzer Al-Nasser

Professor at the Department of Hotel Management

College of Tourism _ Al-Baath University

2020_1441